

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO – EGC

O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO
DO PROCESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL

Angela Maria Fleury de Oliveira

Florianópolis
2008

ANGELA MARIA FLEURY DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO
DO PROCESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Liderança e Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Cristiano J. C. Almeida Cunha.

Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig.

**Florianópolis
2008**

*Dedico este trabalho a meu marido Ademir,
a meus filhos Taciana Maria, Leandro Augusto e Fábio Henrique,
a meu genro Luiz Cláudio e a minha nora Agda Helena.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter-me concedido força e coragem ao longo desta jornada.

Aos professores doutores Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Paulo Maurício Selig, Neri dos Santos, Gregório Jean Varvakis Rados, por terem concretizado o sonho do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC, na Universidade Federal de Santa Catarina, iniciando a aprendizagem multidisciplinar em nosso país.

À Banca de Qualificação, formada pelos professores doutores Heitor Pereira, Antônio Carvalho Neto, Paulo Maurício Selig (co-orientador), Neri dos Santos e Cristiano José C. de Almeida de Cunha (orientador), pela reorientação de meu projeto inicial.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cristiano José C. de Almeida de Cunha, pela confiança na minha caminhada e pela convivência intelectual generosa.

Aos colegas do Laboratório de Liderança e Gestão Responsável do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC, pelo apoio e contribuições importantes para o desenvolvimento de minha tese.

Ao Airton José Santos e à Michele Andréia Borges, pelo carinho e excelente atendimento na secretaria do EGC.

A minha colega do EGC, Doutoranda Regina Álvares, pela “acolhida mineira” durante todas as minhas viagens a Florianópolis, para as reuniões de orientação.

À professora e amiga Dra. Maria Lucia Goulart Dourado, pela sua inquietação em transpor as fronteiras do conhecimento e pela bondade de compartilhar a sua sabedoria.

À professora Ângela Maciel, parceira na construção do Programa de Gestão Responsável da Fundação Dom Cabral, por tudo o que me ensinou no início desta caminhada.

À professora Dra. Marlei Pozzebon, pelas muitas e importantes aprendizagens compartilhadas sobre Sustentabilidade, em nossa pesquisa no HEC Montreal.

À Terezinha Hott Coelho, amiga querida, pela resiliência e pela paciência no diálogo para construção dos meus argumentos.

Ao Fernando Luiz Cornélio da Silva, pela dedicação e apoio na digitação e na organização cuidadosa do texto.

À Fundação Dom Cabral, pelo apoio aos meus estudos na pessoa de seu presidente, professor Emerson de Almeida, e ao Líder do Processo de Desenvolvimento, professor Dr. Paulo Resende, pelo desafio à aprendizagem permanente.

Aos meus colegas do Núcleo de Responsabilidade Social da FDC, especialmente aos professores Cláudio Boechat, Maria Raquel Grassi e Nísia Werneck, referências profissionais em meus estudos.

Aos meus colegas de trabalho e amigos Anderson de Souza Sant'Anna e Cláudia Vasseur, pelo apoio a minha pesquisa.

A Stela, Cristiane, Miriam e Cristiano, da equipe do Centro de Informações da FDC, pela disponibilidade constante.

À Dayse Mendes e ao José de Castro, pelo paciente trabalho de formatação, normalização e revisão do texto.

À Petrobras, à Cemig e ao Itaú, pela aceitação irrestrita do meu plano de pesquisa, pela disponibilidade e oportunidade para conhecer experiências e líderes com consciência globalmente responsável.

Finalmente, aos catarinenses, que me receberam em sua casa como irmã.

RESUMO

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury. **O Papel da Liderança na Implementação do Processo de Responsabilidade Social Empresarial**, 2008. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, E.G.C., UFSC, Florianópolis.

Para este trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa, descritiva e longitudinal, envolvendo nove casos em três empresas brasileiras integrantes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. A pesquisa buscou compreender o papel da liderança na implementação do processo de Responsabilidade Social Empresarial, por meio de entrevistas e análise documental. A liderança, descrita como um processo de influência que ocorre no contexto de um grupo, ganha mais abrangência na implementação desse processo, em função das demandas, muitas vezes conflitantes, dos vários públicos interessados nos seus resultados. A complexidade das relações com diferentes atores aumenta os desafios da liderança para equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais, na perspectiva de longo prazo, e para colaborar com a sociedade na construção de uma nova ética planetária. Este estudo contribuiu para o entendimento do papel da liderança em contextos empresariais, nos quais têm sido implementados processos, conceitos e princípios da Responsabilidade Social Empresarial. A análise do papel da liderança foi realizada para compreender: a) os fundamentos da ação da liderança; b) as etapas de implementação do processo; c) os papéis exercidos e identificados no processo; d) as aprendizagens daí decorrentes e o referencial teórico que as suporta; e) a proposta de criação de valor sustentável à empresa. Os achados dizem respeito mais à importância dos fundamentos internos do que às padronizações legais na implementação do processo de Responsabilidade Social Empresarial. Verificou-se que esse processo demonstra aprendizagens de ciclo duplo e formas de perceber situações emergentes, de agir em consonância com elas, reduzindo preconceitos e formas históricas de emprestar sentido à realidade. Os papéis de liderança extrapolam aqueles tradicionais encontrados na literatura, e outros novos emergem ou se tornam ampliados com novos conteúdos. As teorias de liderança compartilhada, distribuída no grupo e complexa, permitiram melhor compreensão desse processo. A pesquisa pretendeu um entendimento inicial sobre como a liderança criou valor sustentável por meio de processos evolucionários e revolucionários para os públicos interessados nos resultados da empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Liderança. Papéis de Liderança. Mudança Organizacional. Liderança Globalmente Responsável.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury. **The Leadership Role in the Business Social Responsibility Implementation Process**, 2008. Post-graduation Program in Engineering and Knowledge Management, UFSC, Florianópolis.

Qualitative, descriptive and longitudinal research, involving nine cases in three Brazilian companies Down Jones's index participants. This research intended to understand the holes of organizational leadership in social responsibility process implementation, with interviews and documental analysis. The leadership is described as an influence process that occurs in a group context, gain more influence in this process implementation in a conflict demanding of the different kind of involved public interested in the results. The complex relationship between the different public involved increase the challenge of the leadership that has to balance the social, environment and economic result in a long perspective of time and to collaborate with the society building process in a new planetary ethic. This study contributes to the leadership holes understanding in business contexts in which have been implemented process, concepts and principles of business social responsibility. The leadership hole analysis was done to understand: a) the leadership fundamental actions; b) the implementations process steps; c) the holes in action identified in the process; d) the learnings and the support theoretic references from this process; e) the creation of a enterprise's sustainable value. The results are related to more to internal fundamentals than the legal standards in the Social responsibility implementation process. This process shows double loop learning and ways to have emergent contexts perception, acting in consonance with them and reducing prejudices of historic ways giving a sense of reality. The holes of leadership are more than what is in literature and others emerge from another contents. The shared leadership theories, in a group and in a complex context permitted better process understanding. The research intend to clarify the sustainable value process understanding using evolution and revolution process for the interested public in companies's results.

Key Words: Business Social Responsibility. Leadership. Sustainability. Leadership's Roles. Organizational Changing Management. Leadership Globally Responsible.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os três casos de Sustentabilidade	30
Figura 2: Mapeando RSE: questões e <i>stakeholders</i>	31
Figura 3: <i>Continuum</i> de RSE.....	32
Figura 4: <i>Continuum</i> de RSE.....	32
Figura 5: Ciclo da Liderança em Equipe	63
Figura 6: A dinâmica da emergência em sistemas complexos.	68
Figura 7: Gerenciamento da mudança da cultura.	86
Figura 8: Sete capacidades do movimento em “U”.....	88
Figura 9: Uma ”visão de dentro para fora”: o impacto social da cadeia de valor.	91
Figura 10: Uma “visão de fora para dentro”: dimensões sociais do contexto competitivo.....	92
Figura 11: Um modelo integral de Responsabilidade Empresarial.	94
Figura 12: Modelo de Criação de Valor ao Acionista.....	98
Figura 13: Biograma.....	101
Figura 14: Matriz Itaú de Sustentabilidade.....	216
Figura 15: Implementação de processo e aprendizagem em RSE.....	260

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de 4 fases do <i>continuum</i> de Responsabilidade Social.....	34
Quadro 2: Modelo de Desempenho Social Corporativo.....	36
Quadro 3: Modelo de Desempenho Social Corporativo.....	37
Quadro 4: Questões de RSE referentes aos <i>stakeholders</i>	38
Quadro 5: Estrutura geral do GRI.	47
Quadro 6: Organizador dos papéis de liderança na literatura clássica	72
Quadro 7: Quadro organizador dos papéis de liderança na literatura contemporânea correlacionados à taxonomia proposta por Yukl (1998) e à RSE.....	79
Quadro 8: Modelo de valor para os acionistas – Caso Petrobras	167
Quadro 9: Modelo de valor para os acionistas – Caso Cemig.....	211
Quadro 10: Metas do Milênio x Ações do Itaú	216
Quadro 11: Modelo de valor para os acionistas – Caso Itaú	254
Quadro 12: Fundamentos internos da ação das lideranças	257
Quadro 13: Fundamentos externos da ação das lideranças	258
Quadro 14: Papéis de liderança identificados na pesquisa em campo.	263
Quadro 15: Referenciais teóricos que suportam as práticas de liderança.....	266
Quadro 16: Modelo de valor para os acionistas – Conclusões intercasos	268

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Áreas de conteúdo em RSE na análise dos Relatórios Anuais Fortune 500.....	35
TABELA 2 Critérios para avaliação do Índice Dow Jones de Sustentabilidade.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação da valorização das ações entre DJSI e IDJ.....	51
--	----

LISTA DE SIGLAS

AA 1000	– AccountAbility 1000
ABNT	– Associação de Normas Técnicas
AIDS	– Acquired Immunodeficiency Syndrome
APIMEC	– Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento de Mercado de Capitais
BID	– Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM&F	– Bolsa de Mercadorias & Futuros
BND	– Banco Nacional de Desenvolvimento
BNDS	– Banco Nacional de Desenvolvimento Social
BOVESPA	– Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	– Balanced Scorecard
CDA	– Centro de Defesa Ambiental (Petrobras)
CEAP	– Centro de Excelência Ambiental da Petrobras
CEAP	– Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor
CEBDS	– Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO	– Chief Executive Officer
CONANDA	– Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
CSP	– Corporate Social Performance
CVM	– Comissão de Valores Mobiliários
DJSI	– Dow Jones Sustainability Index
E&P	– Exploração e Produção de Petróleo
EFMD	– European Foundation for Management Development
FEAM	– Fundação Estadual do Meio Ambiente
FEBRABAN	– Federação Brasileira de Bancos
FENASEG	– Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
FIDES	– Fundação Instituto de Desenvolvimento Social e Empresarial
GEMI	– Global Environmental Management Initiative
GLP	– Gás Liquefeito de Petróleo
GRI	– Global Reporting Initiative
GRLI	– Globally Responsible Leadership Initiative
IASC	– Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor
IBAMA	– Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
IBASE	– Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	– International Business Machines
IEF	– Instituto Estadual de Florestas

IFC	– International Finance Corporation
ISE	– Índice de Sustentabilidade Empresarial BOVESPA
ISEA	– Institute of Social and Ethical AccountAbility
ISO	– International Organization for Standardization
NYSE	– Bolsa de Nova York
OHSAS	– Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	– Organização Internacional do Trabalho
ONG	– Organizações Não Governamentais
ONU	– Organização das Nações Unidas
OSCIP	– Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIATAN	– Potenciais Impactos Ambientais do Transporte de Petróleo e Derivados na Zona Costeira Amazônica
PNUMA	– Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PNUO	– Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROCEL	– Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
PROCON	– Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor
RSA	– Responsabilidade Social Ambiental
RSE	– Responsabilidade Social Empresarial
SA 8000	– Social AccountAbility 1000
SAI	– Social AccountAbility International
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
SEDH	– Secretaria Especial dos Direitos Humanos
SERTA	– Serviço de Tecnologia Alternativa
SIG	– Sistema de Gestão Integrada
SIS	– Instituto Sueco de Normatização
SMS	– Segurança, Meio Ambiente e Saúde
SOX	– Lei Sarbanes-Oxley
UHE	– Usina Hidrelétrica
UN-COL	– Unidade de Negócios da Colômbia
UNEP	– United Nations Environment Programme
UNIDO	– Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
UPGN	– Unidade de Petróleo e Gás Natural
WBCSD	– World Business Council for Sustainable Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização do problema de pesquisa	14
1.2 Problema de pesquisa	18
1.3 Definindo a questão e os objetivos da pesquisa.....	18
1.3.1 Pergunta da pesquisa.....	18
1.3.2 Objetivo geral e objetivos específicos	18
1.4 Considerações sobre o método de pesquisa.....	19
1.5 Justificativas e contribuições	21
1.6 Limitações do estudo	22
1.7 Estrutura do documento	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 RSE na gestão empresarial	25
2.1.1 Origens do conceito	26
2.1.2 Modelos de Responsabilidade Social Empresarial.....	31
2.1.3 Princípios e aspectos normativos	38
2.1.3.1 Princípios	39
2.1.3.2 Normas e certificações	42
2.1.3.3 Relatórios	44
2.1.4 Padrões e índices de classificação RSE – Rating	48
2.2 Liderança nas organizações	53
2.2.1 Abordagem centrada no indivíduo.....	53
2.2.1.1 Abordagem dos traços.....	54
2.2.2 Abordagens de liderança fundamentadas nos processos diádicos	55
2.2.2.1 Abordagem situacional e contingencial	55
2.2.2.2 Teoria da nova liderança	56
2.2.2.3 Teoria da liderança transformacional	57
2.2.2.4 Teoria da liderança carismática	57
2.2.3 Abordagem de liderança fundamentada no grupo.....	58
2.2.4 Abordagem de liderança fundamentada no sistema	65
2.2.5 Papéis de liderança nas abordagens clássicas e contemporâneas.....	69
2.2.5.1 Da década de 1960 até 1990.....	69
2.2.5.2 Da década de 1990 a 2000.....	73
2.2.5.3 Papéis do líder na atualidade.....	75
2.3 Liderança e mudança organizacional.....	80
2.3.1 Dimensões da mudança organizacional	80
2.3.2 Abordagens clássicas para administrar a mudança organizacional.....	81
2.3.3 Novas abordagens no gerenciamento de mudanças	84
2.3.4 Liderança, mudança organizacional e RSE	89
2.3.5 Liderança globalmente responsável.....	99

3 METODOLOGIA DE PESQUISA	103
3.1 Abordagens de pesquisas da liderança nas organizações	103
3.1.1 A pesquisa qualitativa nos estudos de liderança nas organizações	103
3.1.2 O método de estudo de caso.....	105
3.2 Estratégia de pesquisa.....	106
3.2.1 Delineamento da pesquisa.....	106
3.2.2 Seleção de casos.....	108
3.2.3 Coleta de dados: fontes, instrumentos e procedimentos	110
3.2.3.1 Entrevistas	110
3.2.3.2 Documentos	111
3.2.4 Análise de dados	112
3.2.5 A validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa de estudo de caso: cuidados éticos	114
4 RELATO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS.....	117
4.1 Petrobras: a jornada de energia sustentável	117
4.1.1 Introdução: o setor e o contexto da empresa.....	117
4.1.2 Jornada da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental.....	120
4.1.2.1 Dimensão econômica.....	120
4.1.2.2 Dimensão social	121
4.1.2.3 Dimensão ambiental.....	124
4.1.3 Implementação de projetos de RSE na Petrobras	127
4.1.3.1 Caso 1 – Província Petrolífera de Urucu: a conquista responsável.....	128
4.1.3.2 Caso 2 – Campo de Guando.....	139
4.1.3.3 Caso 3 – Lote 10 e Lote 58.....	148
4.1.4 Análise Intracaso – Petrobras.....	151
4.1.4.1 Fundamentos da ação da liderança	151
4.1.4.2 Implementação do processo e aprendizagem em RSE	154
4.1.4.3 Papéis de liderança na implementação de RSE.....	157
4.1.4.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de RSE na empresa.....	162
4.1.4.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE.....	164
4.2 Cemig: o desenvolvimento sustentável	168
4.2.1 Introdução: o setor e o contexto da empresa.....	168
4.2.2 Jornada da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental.....	173
4.2.2.1 Dimensão econômica.....	173
4.2.2.2 Dimensão social	175
4.2.2.3 Dimensão ambiental.....	177
4.2.3 Implementação de projetos de RSE na Cemig	181
4.2.3.1 Caso 1: Usina de Irapé.....	182
4.2.3.2 Caso: Programa Peixamento	190
4.2.3.3 Caso 3: Programa de Educação Ambiental.....	197
4.2.4 Análise Intracaso – Cemig	201
4.2.4.1 Fundamentos da ação de liderança	201
4.2.4.2 Implementação de processo e aprendizagens em RSE.....	203
4.2.4.3 Papéis de liderança na implementação de RSE.....	205
4.2.4.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de RSE na empresa.....	208
4.2.4.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE.....	210

4.3 Itaú: o negócio de finanças sustentáveis.....	212
4.3.1 Introdução: o setor e o contexto da empresa.....	212
4.3.2 Jornada da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental.....	219
4.3.2.1 Dimensão econômica.....	219
4.3.2.2 Dimensão social.....	224
4.3.2.3 Dimensão ambiental.....	228
4.3.3 Implementação de projetos de RSE no Itaú.....	229
4.3.3.1 Caso 1: Programa de Apoio ao Microcrédito.....	229
4.3.3.2 Caso 2: Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais.....	237
4.3.3.3 Caso 3: Programa de Educação para o Crédito.....	243
4.3.4 Análise Intracaso – Itaú.....	246
4.3.4.1 Fundamentos da ação da liderança.....	247
4.3.4.2 Implementação de processo e aprendizagens em RSE.....	248
4.3.4.3 Papéis de liderança na implementação de RSE.....	250
4.3.4.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de RSE na empresa.....	251
4.3.4.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE.....	253
5 ANÁLISE INTERCASOS.....	256
5.1 Fundamentos da ação da liderança.....	256
5.2 Implementação de processo e aprendizagem em RSE.....	259
5.3 Papéis de liderança identificados.....	263
5.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de processo de RSE.....	265
5.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE.....	267
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	269
REFERÊNCIAS.....	278
APÊNDICE 1 – GLOSSÁRIO.....	295
APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS PESQUISADOS.....	306
APÊNDICE 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	310
APÊNDICE 4 – RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS POR EMPRESA.....	314
APÊNDICE 5 – DOCUMENTOS DIVERSOS.....	315
APÊNDICE 6 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	317

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

O ambiente empresarial sofreu diversas transformações desde o início do século XX, quando Taylor (1911) e Fayol (1916) estabeleceram as bases científicas da administração de empresas, para que os sistemas de produção gerassem mais lucro para os acionistas.

Nas décadas de 1950 e 1960, em virtude dos resultados de pesquisas sobre motivação humana, esse ambiente foi alterado. A empresa viu-se obrigada a ampliar o seu foco, antes centrado nos acionistas, para as necessidades dos indivíduos colaboradores. (MASLOW, 1954; HERZBERG *et al*, 1959; Mc CLELLAND, 1961; VROOM, 1964; ALDERFER, 1969).

Com o aumento da população mundial e dos níveis de consumo nos anos 1970, as transações comerciais intensificaram-se no âmbito local, regional e internacional, tornando-se mais complexas. Nesse período, clientes e fornecedores surgiram como públicos relevantes, e suas demandas por qualidade, preço justo e transparência nas relações foram se tornando imperativos na condução dos negócios. (LEVITT, 1960; DRUCKER, 1973; KOTLER, 2000).

Apesar da inclusão dos interesses desses novos públicos nos processos decisórios das empresas, os modelos vigentes sobrevalorizavam os aspectos econômicos e a necessidade de lucros crescentes para os acionistas. (FRIEDMAN, 1970).

Ao final dos anos de 1970, começaram a surgir diversas Organizações Não-Governamentais – ONGs¹, que, apoiadas nos estudos de economistas, promoveram movimentos de conscientização da sociedade em geral sobre os impactos dos processos de produção no meio ambiente natural e social. (SACHS, 1999). Os movimentos ambientalistas trouxeram novos *stakeholders*² para dialogar com as organizações. Em suas manifestações, ONGs cobravam ações das empresas e dos poderes públicos em relação a problemas de degradação ambiental e de seus reflexos sociais. (www.greenpeace.org). A exigência da mudança do paradigma “pegue, use e descarte” pareceu uma oposição necessária e apropriada

¹ ONG – Segundo Herbert de Souza, “uma ONG se define como uma entidade sem fins lucrativos, cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática fundada nos valores de liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham.” (www.abong.org.br)

² *Stakeholder* – Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas em uma ação social. Representa qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado – público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em julgar *stakeholder* quem se julgue como tal. (www.ethos.org.br)

à atitude industrial dominante (HART, 2006). Por conseqüência, ações judiciais começaram a surgir, obrigando as empresas a “pagar” pelos danos ambientais e sociais, ou seja, a “internalizar suas externalidades”³. (MONTIBELLER, 2004). A constatação de que as questões sociais e ambientais “eram de responsabilidade” das empresas e que mitigá-las custava caro determinou uma atitude reativa por parte das companhias, levando-as a cumprir minimamente as exigências legais para evitar sanções e a tratar os sintomas, negligenciando as causas dos problemas. (HART, 2006).

A década de 1980 trouxe uma inquietação crescente em relação às regulamentações e aos controles dos impactos socioambientais. As prescrições para sanear os danos eram, na maioria das vezes, tecnologias de baixa eficiência, baixa eficácia e altos custos. Muitas empresas recorreram à filantropia com o objetivo de “dar retorno às comunidades” nas quais estavam inseridas, sem, contudo, incluir a solução dos problemas como parte de sua estratégia e de suas operações básicas. (CARROL, 1999).

A partir de 1990, houve uma maior receptividade às questões sociais e ambientais, principalmente nas empresas que implantaram a melhoria contínua em seus processos produtivos e de gestão, para evitar a ocorrência de problemas de qualidade. (MISSAKI, 1986).

À medida que as questões sociais e ambientais tornaram-se mais integradas na operação da empresa, seja pelas exigências legais ou pelo crescente nível de informação e conscientização, os gerentes começaram a perceber que desempenho corporativo, preservação ambiental e cuidado social eram agendas que poderiam estar reunidas em uma só e gerar valor superior para os negócios. (PORTER; LINDE, 1995; RUSSO; FOUTS, 1997; CHRISTMANN, 1998; SHARMA; VREDENBURG, 1998; HART, 2006).

Em paralelo, houve o fortalecimento do papel dos acionistas na governança das empresas de capital aberto, particularmente devido aos escândalos financeiros envolvendo empresas multinacionais de renome. O enfraquecimento das relações de confiança dos diversos *stakeholders* na condução dos negócios pelos gestores das empresas trouxe como conseqüência uma forte demanda por transparência e ética, entendidos como respeito aos interesses comuns. (BOECHAT, 2007).

³ “Internalizar suas externalidades” – Externalidade é o efeito do consumo ou a produção de um bem ou serviço por um agente econômico, e que afeta involuntariamente outro agente sem a devida compensação ou remuneração. Portanto, o preço do mercado não corresponde ao custo social da produção, que deveria incluir a compensação ou remuneração da externalidade. Logo, o mercado não capta os custos e benefícios externos. A externalidade pode ser um efeito positivo ou negativo. (MONTIBELLER, 2004).

No atual cenário, os *stakeholders* estão exigindo novas respostas das empresas. Eles consideram que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de organizações e instituições. (FREEMAN, 1984).⁴

Lidar com esse conjunto de demandas de grande complexidade é o que se conceitua como Gestão Empresarial com Responsabilidade Social Empresarial – RSE⁵. A implementação desse conceito ocorre por meio de processos⁶ que configuram um reposicionamento das empresas, considerando-as na sua interdependência com as diversas partes interessadas em seus resultados, que serão obtidos pela exploração de novas oportunidades de negócios, produtos e serviços. (HART, 1997). Isso significa substituir o paradigma da “obrigação”, que representa o atendimento às exigências legais e de regulamentação, pelo “paradigma da responsabilidade social e ambiental”. (ALMEIDA, 2002).

Portanto, a RSE tem se mostrado como uma pré-condição para acessar determinados mercados e clientes. Atualmente, um importante movimento das empresas pioneiras na implementação de processos de RSE é a adesão ao Dow Jones Sustainability Index – DJSI⁷, que lhes confere o estatuto de construtoras de um novo modelo de sustentabilidade empresarial⁸. (SAVITZ, 2007).

A substituição de um paradigma implica, entre outras coisas, a mudança de valores e processos e a construção de objetivos compartilhados na organização. (SENGE, 1990).

Nesse contexto, aparece a pergunta principal desta pesquisa: “Qual é o papel do líder nesse processo”?

A literatura tradicional sobre liderança apresenta papéis do líder relativos a tarefas, comportamentos e mudanças. No entanto, essa literatura não é específica quanto à

⁴ Freeman (1984), pai da Teoria do *Stakeholder*, com seu livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, apud Davenport, 2000, p. 211.

⁵ Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial (RSE) – É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ele se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando-se recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando-se a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (www.ethos.org.br).

⁶ Processos – Sequência de eventos que descrevem como as coisas mudam no decorrer do tempo, pois permite que dados sejam analisados através do tempo e que se realize uma análise holística e dinâmica do processo de mudança, não se preocupando com mudanças episódicas (PETTIGREW *et al* , 1992).

⁷ DJSI (Dow Jones Sustainability Index) – Lançado, em 1999, pela *Sustainable Asset Management* – SAM com a Dow Jones Company, para aferir o valor de negociação das ações das empresas que praticam a sustentabilidade, servindo como guia para o investidor. (www.sustainability-index.com)

⁸ Sustentabilidade representa uma nova abordagem de se fazer negócios que, simultaneamente, promove inclusão social, otimiza o uso dos recursos materiais, reduz o impacto sobre o meio ambiente, preserva a integridade do planeta, sem desprezar a rentabilidade. (www.ethos.org.br)

implementação de RSE. Os autores clássicos entendem os papéis de líder apenas nas dimensões indivíduo, empresa e mercado, sem incluir as dimensões da sociedade, do planeta e a interdependência entre elas. (BASS, 1985; TICHY; DE VANNA, 1986; MINTZBERG, 1973; TICHY, 1997; NORTHOUSE, 2004). Claramente, as demandas da RSE que advogam o equilíbrio de resultados econômicos, sociais e ambientais – *triple bottom line*⁹ – não fazem parte dos modelos desenvolvidos por esses autores clássicos. ONGs e minorias não eram consideradas *stakeholders* relevantes na década de 1990. Mesmo na literatura que trata da liderança distribuída, esses atores não são legitimados. (GRONN, 2000; GRONN, 2002)

Além disso, as pesquisas empíricas mais recentes abordam a relação existente entre a implantação de processos de RSE e a liderança de forma teórica ou prescritiva (KORTE, 1995; REINHARD, 2000; HINES, 2000; LAZLO, 2001).

Todavia, uma importante contribuição na direção de se unirem os temas liderança e RSE é a mobilização pela “Liderança Globalmente Responsável” (European Foundation for Management Development – EFMD¹⁰). Porém, esse movimento apenas constata as deficiências na inter-relação desses temas e a necessidade de se formarem líderes com valores éticos. Os novos modelos de negócio, que incluem as preocupações sociais e ambientais das partes interessadas que estão excluídas dos resultados, ainda se apresentam na literatura de forma bastante incipiente. (GUPTA; WESTNEY, 2003).

Em resumo, a pesquisa realizada investigou como as empresas brasileiras pioneiras implementaram seus processos de RSE e quais foram os papéis das lideranças nesses contextos. Foram pesquisadas três empresas participantes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade – DJSI, que são avaliadas pelas diretrizes do Global Reporting Initiative – GRI. Para tanto, foi realizada uma pesquisa multicase qualitativa, com horizonte longitudinal, em que se buscou

⁹ *Triple Bottom Line* – O *Triple Bottom Line* encerra três orientações básicas de objetivos empresariais: econômicos (crescimento, eficiência, inovação e valor para os acionistas); sociais (poder e equidade, mobilidade social, gestão social e identidade cultural) e ambiental (integridade dos ecossistemas, integridade do clima e biodiversidade). (ELKINGTON, J. 1998).

¹⁰ EFMD – European Foundation for Management Development é um movimento das escolas de negócio e algumas empresas para a formação de líderes para o futuro: Aviva (Reino Unido); Barloworld Limited (África do Sul); Bordeaux Business School (França); Groupe Caisse d'Epargne (França); China-Europe International; Business School - CEIBS (China); ESSEC Business School (França); Fundação Dom Cabral (Brasil); IBM; IESE Business School (Espanha); INSEAD (França e Singapura); Instituto de Empresa (Espanha); Lafarge (França); London Business School (Reino Unido); Pepperdine University Graziadio School of Business and Management (Estados Unidos); Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS (Brasil); Queen's University School of Business (Canadá); Responsible Business Initiatives (Paquistão); Telefônica (Espanha); The Oasis School of Human Relations (Reino Unido); University of Management and Technology (Paquistão); University of South Africa, Centre for Corporate Citizenship (África do Sul).

compreender os papéis da liderança, os processos estabelecidos, os eventos determinantes e as aprendizagens decorrentes.

1.2 Problema de pesquisa

O papel das lideranças nas organizações e a RSE têm gerado crescente interesse e aumento substancial do número de estudos. Entretanto, uma abordagem conjunta desses dois temas ainda é reduzida na literatura. Existe, portanto, a necessidade de se investigar a importância do papel da liderança na implementação do processo de RSE como um novo imperativo para a sobrevivência com longevidade das organizações.

1.3 Definindo a questão e os objetivos da pesquisa

1.3.1 Pergunta da pesquisa

- Quais são os papéis da liderança na implementação do processo de Responsabilidade Social Empresarial nas empresas?

1.3.2 Objetivo geral e objetivos específicos

Objetivo geral:

- Compreender o papel da liderança na implementação do processo de Responsabilidade Social Empresarial em empresas.

Em decorrência do objetivo geral e da pergunta da pesquisa, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar quais são os fundamentos internos e externos da ação da liderança na implementação de processo de RSE.
- 2) Compreender as etapas na implementação de processo de RSE e as aprendizagens decorrentes.
- 3) Identificar os papéis da liderança nas diferentes etapas da implementação de processo de RSE.
- 4) Estabelecer o referencial teórico que suporta as ações de liderança em processos de RSE nos casos estudados.
- 5) Mapear as ações da liderança para criação de valor para os acionistas.

1.4 Considerações sobre o método de pesquisa

O conceito de liderança como prática da influência no contexto do grupo e que pode ser exercida por múltiplos membros em diferentes fases da vida grupal tem sido estudado por diversos autores. (SCHEIN, 1985; MANZ; SIMS, 1991; SIMS; LORENZI, 1992; YUKL, 1998). A escolha do método de pesquisa deve estar coerente com o conceito de liderança como ação de influência no contexto do grupo em processos de mudança.

Para esta pesquisa qualitativa empírico-descritiva, foi selecionado o método de Estudo de Caso que busca entender, através da visão e descoberta, os processos que contribuem para o todo maior de um evento ou fenômeno. (PATTON, 1990; BOGDAN; BIKLEN, 1992). Por causa de sua natureza descritiva e indutiva, tem a maior possibilidade de fazer contribuições significativas para a base de conhecimento em áreas aplicadas, como educação e desenvolvimento de recursos humanos. (MERRIAM, 1998).

O pesquisador qualitativo está interessado em significado, ou seja, em estudar e entender um fenômeno, em particular a natureza dos eventos e as nuances da interação. Essa abordagem preocupa-se em como as pessoas negociam o significado e interpretam suas experiências através da interação com outras pessoas. (BOGDAN; BIKLEN, 1992).

Um projeto de pesquisa qualitativa é não experimental e emergente por natureza. O pesquisador não manipula nenhuma variável e não tem hipóteses predeterminadas. O significado é determinado de forma extensa pelo contexto, e o que é finalmente apreendido e

interpretado está na interação entre o investigador, o contexto e os participantes. (LINCOLN; GUBA, 1985).

O propósito do estudo de caso é mostrar e caracterizar a ocorrência e a possível evolução de determinado fenômeno. É um exame detalhado e um relato de um contexto ou uma configuração em particular. (BOGDAN; BIKLEN, 1992). É um método particularmente útil, quando os fatores ou variáveis de interesse não puderem ser identificados *a priori* e/ou estão tão embutidos no contexto que seria impossível separá-los. (YIN, 1994).

Na pesquisa qualitativa, a amostra tende a ser pequena e com propósito. Patton (1990) explica que uma amostra com propósito é formada por casos ricos em informação, a partir dos quais se pode aprender muito sobre questões de importância central para o propósito da pesquisa, daí o termo amostragem com propósito. Esse tipo de amostra é baseado na suposição de que se quer descobrir, entender, ganhar visão; portanto, é necessário selecionar uma amostra da qual se pode aprender o máximo. (MERRIAM, 1998).

A presente investigação empírica é uma pesquisa do tipo multicaso, em que as unidades de análise são empresas brasileiras incluídas no *ranking* global do Dow Jones Sustainability Index – DJSI e no *ranking* brasileiro do Índice da Sustentabilidade Empresarial – ISE, da BOVESPA como as que têm implementado com êxito o conceito de Responsabilidade Social Empresarial.

Foram investigadas três empresas: um banco, uma empresa do setor de energia e outra do setor de petróleo, pois o foco do estudo está numa organização em particular, ou em algum aspecto da organização ou em alguma atividade da organização. (MERRIAM, 1998; BOGDAN; BIKLEN, 1992).

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista e análise de documentos. A entrevista tem um grande papel e pode ser um método primário de coleta de dados. Baseia-se na suposição de que a perspectiva dos outros é significativa, passível de se conhecer e de se tornar explícita. (MERRIAM, 1998).

Outra fonte de dados para este estudo foi a análise de documentos, quais sejam: registros públicos ou arquivados, documentos pessoais e rastros físicos.

Foi investigada cada uma das três empresas de forma mais intensiva pelo período de aproximadamente dois meses, e houve retorno durante a etapa de análise de dados, para reformular ou ampliar a coleta. O método de pesquisa será apresentado no capítulo 3 deste documento.

1.5 Justificativas e contribuições

Os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial – RSE vêm ganhando espaço nas últimas décadas, e a conscientização das empresas em relação a esses temas continua crescendo. (BOWEN, 1953).

Apesar da explosão do interesse e da preocupação com a sustentabilidade corporativa, sua implementação ainda enfrenta grandes obstáculos. (ALMEIDA, 2002). Empresas implementam sistemas de gestão ambiental (e recentemente cada vez mais de gestão social) como meios de gerir e controlar o seu desempenho ambiental e social. No entanto, até agora, a Responsabilidade Social Empresarial continua separada das estratégias de negócio e dos sistemas de gestão tradicionais, que são quase direcionados somente a indicadores de desempenho financeiro. (DYLLICK; HAMSCHMIDT, 2000)

Constata-se que na literatura relacionada à RSE existem poucas referências ao papel da liderança na implementação desse processo, considerado estratégico por aumentar o valor percebido de um negócio. (DJSI, 2000). Os resultados econômicos têm sido o grande foco das ações da liderança, e as questões ambientais, e mais recentemente as sociais vêm começando a fazer parte dos objetivos estratégicos das organizações, e algumas delas já têm obtido sucesso ao empreender essas mudanças de forma sistêmica e integrada. (ANCONA, MALONE, ORLIKDWSKI, SENGE, 2007).

Esta pesquisa pode contribuir para esclarecer como as lideranças dialogam com os *stakeholders*, representantes dos interesses sociais e ambientais, e como incorporam suas demandas aos processos internos e externos de gestão.

Atualmente, a complexidade do ambiente de negócios e o deslocamento da competição, não mais entre empresas e sim entre cadeias produtivas em rede, têm exigido dos líderes o exercício de diversos papéis em momentos diferentes da gestão dos negócios na organização. (MANGA; HOLLENHORST, 2004; ROCHLIN, 2005; COOPE, 2005; PORTER; KRAMER, 2006).

Quais foram os papéis de liderança relacionados à implementação de Responsabilidade Social Empresarial como foco estratégico do negócio?

Como não foram identificadas pesquisas empíricas sobre a interseção entre os temas de liderança e a RSE, buscou-se, a partir do conhecimento mais profundo da realidade organizacional brasileira, compreender como os líderes que implantaram a RSE com sucesso conseguiram incorporar esse saber e obter valor agregado ao negócio. (DJSI, 2000).

Nesse contexto, as contribuições teórico-práticas desta pesquisa foram:

- determinar de que forma as demandas por resultados econômicos, sociais e ambientais têm mobilizado os líderes;
- ampliar o entendimento sobre as novas aprendizagens que os líderes têm realizado em relação a si mesmos, ao negócio e aos *stakeholders*, para responder às novas questões de RSE;
- identificar processos internos e externos sistematizados pelos líderes para suportar a implementação dos objetivos estratégicos, seus indicadores de acompanhamento e avaliação e formas de compartilhamento de informações e relato;
- trazer elementos empíricos que atestem a coerência entre o discurso e a prática de liderança em processos e projetos de RSE;
- subsidiar a elaboração de programas de desenvolvimentos de lideranças que incluam a discussão relativa aos desafios da implementação de uma agenda de RSE na gestão de negócios exitosos.

Concluindo, esta pesquisa buscou compreender o fenômeno da liderança na implementação de processos de RSE e como têm respondido às demandas dos diferentes atores envolvidos: setor produtivo, sociedade e meio ambiente.

Acredita-se, também, que ela pode contribuir para o avanço do conhecimento na área de estudos da organização, da liderança e da responsabilidade social empresarial. Portanto, atender aos requisitos do programa de pós-graduação no nível de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC-UFSC, na linha de pesquisa sobre Liderança e Sustentabilidade, no que se refere à originalidade, não trivialidade, ineditismo e contribuição científica.

1.6 Limitações do estudo

Limitações podem ser descritas em um estudo do nível de amplitude e complexidade como o apresentado. Os estudos de casos das empresas citadas restringiram-se a um determinado negócio ou processo, o que impede a generalização à empresa em todos os seus negócios e processos.

Além disso, os casos relatados são recentes, o que sugere que muitos deles ainda se encontram em fase de maturação e são empreendimentos que carecem de dados de acompanhamento e avaliação para se transformarem em casos-modelo na temática.

As análises documentais e entrevistas realizadas restringiram-se a um universo fornecido pelas empresas pesquisadas, o que pode revelar um viés de percepção na amostra utilizada. Além disso, as pesquisas foram realizadas em empresas de grande porte, ocorrendo a dificuldade natural de acesso a muitas pessoas. As áreas pesquisadas, de modo geral, foram ligadas aos processos de RSE e, na medida do possível, foram ampliadas para outros setores das empresas, como Recursos Humanos, Ouvidoria, Finanças, de forma incidental, não programada.

Do ponto de vista do método, a pesquisa qualitativa usa a configuração natural como fonte de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave, tanto na coleta de dados quanto na sua análise. O termo qualitativo pode ser entendido como um grande guarda-chuva que abriga diferentes tipos de métodos, que são considerados secundariamente. Finalmente, em vez de testar a teoria através da hipótese, a pesquisa qualitativa indutivamente constrói generalizações, abstrações ou novas hipóteses de trabalho. O processo de investigação é flexível, baseado na análise contínua dos dados, para que visões, elementos de teoria, hipóteses, perguntas, falhas possam ser identificadas e perseguidas.

Ao lado dessas questões, ainda são encontradas algumas especificidades na pesquisa qualitativa, que são a de não seguir uma seqüência muito rígida de etapas e a constante possibilidade processual de revisão das teorias, em função das interrogações que surgirem no decorrer do trabalho. Além do mais, a não-fixação de hipóteses preliminares faz do percurso da pesquisa um caminho que pode ser mudado, o que exige do pesquisador um amplo embasamento conceitual e que ele esteja preparado para mudar as suas expectativas no decurso do trabalho.

1.7 Estrutura do documento

Em seqüência a essa introdução, no capítulo 2, faz-se a revisão da literatura de Responsabilidade Social Empresarial e de liderança nas organizações, liderança e mudança, liderança e Responsabilidade Social Empresarial e liderança e aprendizagem organizacional, para buscar elementos que fundamentem teoricamente a pesquisa empírica.

O capítulo 3 refere-se ao método de pesquisa. Fornece o detalhamento das estratégias de pesquisa qualitativa com base em estudo de casos e das ferramentas para o trabalho de campo e análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta o relato e análise dos casos estudados: Caso Petrobras, Caso Cemig e Caso Itaú.

O capítulo 5 descreve a análise intercasos, para se perceberem semelhanças e especificidades entre os casos estudados.

O capítulo 6 apresenta as conclusões e recomendações.

No capítulo 7 encontram-se as referências deste trabalho.

No apêndice, constam um glossário temático de RSE, a relação dos documentos pesquisados, o roteiro de entrevistas, a relação de entrevistados por empresa e o termo de consentimento livre e esclarecido.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta aspectos importantes da literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial e liderança, que se constituem fundamentos teóricos para a pesquisa empírica.

Está dividido em três seções:

- 2.1 RSE na gestão empresarial – Faz-se uma revisão histórica do conceito de RSE, desde sua origem na década de 50 até a atualidade. Exploram-se também os diversos modelos que foram, ao longo do tempo, reformulados por conceituados autores até a consolidação dos mesmos na década de 90. Destacam-se, além disso, a importância dos princípios, as normas e certificações, os relatórios e índices que surgem como reguladores das ações de RSE na gestão das empresas.
- 2.2 Liderança nas organizações – As principais teorias de liderança são aqui agrupadas conforme o foco de análise e o nível de conceitualização: indivíduo, díade (líder seguidor) e grupo. Ressalta-se a importância das abordagens fundamentadas no grupo, em que os processos de interação e a dinâmica dos membros são os aspectos mais relevantes para esta pesquisa.
- 2.3 Liderança, processo de mudança e aprendizagem organizacional – Revisitam-se as principais teorias que tratam da mudança e da aprendizagem organizacional, enfatizando dimensões, etapas, processos e grupos envolvidos. Focalizam-se, também, o processo de mudança em RSE e as aprendizagens decorrentes.

2.1 RSE na gestão empresarial

O objetivo desta seção é apresentar as principais abordagens teóricas sobre RSE e examinar os pressupostos que orientam este estudo.

A seguir, serão tratados os seguintes temas:

- origens do conceito e sua revisão histórica, desde a década de 1950 até a atualidade;
- surgimento e consolidação dos modelos de RSE, elaborados por diversos autores;

- princípios e aspectos normativos, considerados como reguladores das ações de RSE na gestão de empresas;
- considerações sobre a proposta de valor para acionistas em empresas que implementam RSE.

Nesta revisão, optou-se por autores que adotam ou propõem abordagens integradas aos aspectos econômicos, sociais e ambientais na gestão. (CARROLL, 1979; DRUCKER, 1995; ELKINGTON, 1998; LAZLO, 2001; HART, 2006; SAVITZ, 2007).

2.1.1 Origens do conceito

O conceito de “Responsabilidade Social” teve sua origem na década de 1950, quando a literatura formal sobre RSE apareceu nos Estados Unidos e na Europa, embora as primeiras definições fossem ambíguas e vagas. A preocupação dos pesquisadores dessa década era com a excessiva autonomia dos negócios e o poder desses na sociedade, sem a responsabilidade pelas conseqüências negativas de suas ações.

Howard Bowen (1953) foi o precursor da responsabilidade social empresarial. Seus estudos apresentam a idéia básica de que os negócios são centros vitais de poder e decisão e de que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos. A pergunta de Bowen é: “Quais são as responsabilidades sociais que se espera que os homens de negócios assumam?”. Ele fortalece a idéia de que as empresas devem compreender melhor o seu impacto social.

Já na década de 1960, os estudos e as pesquisas ocuparam-se com a formalização do conceito e definição de RSE e passou a predominar a visão de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros; começaram a ser reconhecidas as relações das empresas com os agentes externos e a se considerarem os efeitos de suas decisões e ações em todo o sistema social e ambiental. (CARROL, 1999).

Nos anos de 1970, a responsabilidade social das empresas passou a fazer parte do debate público sobre problemas sociais, como pobreza, desemprego, relações raciais, crescimento econômico, distribuição de renda, poluição. As pesquisas e os estudos sobre RSE estavam mais voltados à especificação do que era Responsabilidade Social Empresarial e refletiram: a) a visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade; b) a incorporação das emergentes responsabilidades sociais a partir dos movimentos ambientais e

c) a preocupação com segurança do trabalho e regulamentação governamental. (CARROL, 1999).

O marco dessa época foi a conscientização da problemática ambiental e a sua inclusão na agenda política internacional. Destaca-se o debate, polarizando o crescimento econômico com a qualidade de vida que tem como principal expressão a publicação dos *Limites do Crescimento – Clube de Roma*¹¹ (1972), que mostra que o crescimento econômico gera degradação ambiental. O debate centrou-se nas políticas econômicas tradicionais, que buscavam o crescimento da renda, sem considerar a exaustão dos recursos naturais, o aumento populacional e a degradação dos ecossistemas (CARROL, 1979). As previsões pessimistas do Clube de Roma foram exaustivamente questionadas e contestadas pelos fatos, mas se percebeu que a sociedade exigia limitações ao crescimento e considerava os recursos naturais como bens econômicos, e não mais como bens livres e abundantes. Diante do conteúdo das publicações do Clube de Roma, a ONU realizou, em junho de 1972, na Suécia, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, conhecida como a Conferência de Estocolmo¹², que introduziu a dimensão ambiental como condicionadora e limitante do crescimento econômico na agenda política internacional.

O debate da Responsabilidade Social intensificou-se porque os impactos das atividades empresariais estavam afetando a qualidade de vida e comprometendo o futuro do planeta. O foco do debate foi o papel das empresas e dos negócios na sociedade. (CARROL, 1979).

Um dos expoentes desse debate foi o economista Milton Friedman, que argumentou enfaticamente que os negócios devem limitar a sua responsabilidade social à maximização dos lucros e a obedecer às leis. Na sua perspectiva, os negócios são uma autoprocure do lucro, e as considerações sociais são de responsabilidade da sociedade, e não dos negócios. Se surgirem conflitos, cabe à máquina política e social restringir os negócios sob a forma de sanções legais que afetam as decisões econômicas. (FRIEDMAN, 1970).

De acordo com os defensores da visão de Friedman, as empresas devem responder às questões socioambientais no limite das suas obrigações legais. A atuação socioambiental é vista como uma restrição à função primária das empresas, que é maximizar a rentabilidade e

¹¹ Clube de Roma – Organização multinacional que nasceu com o objetivo de analisar o dilema da espécie humana em um mundo de recursos finitos e de se sugerirem políticas alternativas para enfrentar essa crise. (<http://www.clubofrome.org>)

¹² Conferência de Estocolmo – Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, realizada em 1972, em Estocolmo, Suécia, considerado um marco histórico político internacional decisivo para o surgimento de políticas de gerenciamento ambiental, que resultou na criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA, e gerou a Declaração sobre o Ambiente Humano, também conhecida como Declaração de Estocolmo. (INSTITUTO ETHOS, 2004).

defender os interesses dos acionistas. A responsabilidade socioambiental é considerada uma questão marginal e indesejável. O significado da responsabilidade socioambiental implica aumento de custos, constituindo-se um obstáculo ao crescimento da produção e ao processo de inovação tecnológica. (FRIEDMAN, 1970).

Entre as críticas à posição de Friedman, está a visão de que a atuação autônoma das empresas, desconectada da esfera política e social de decisão, é idealizada e fora da realidade. As empresas são agentes importantes e têm um papel preponderante na sociedade, pois influenciam as esferas políticas e legais de decisão, e vice-versa. (GRANT, 1991).

Drucker (1995) questiona a posição de Friedman. Para ele, as empresas e os empresários são percebidos como lideranças e, por isso, impõem responsabilidade e integridade pessoal. Para ele, a noção de que a responsabilidade social exclui a maximização dos lucros é inconsistente, apresentando a idéia de que lucratividade e responsabilidade são compatíveis, e que é possível converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócios. (DRUCKER, 1995).

Entretanto, na década de 1980, essa contraposição entre qualidade de vida e crescimento econômico começou a mudar: ocorreu uma revisão dos conceitos e adotou-se o desenvolvimento sustentável como o grande eixo para compatibilizar o crescimento com qualidade de vida. Foi constatado que os problemas ambientais se multiplicaram e que as soluções deveriam ser conjuntas, envolvendo todos os países e setores da sociedade e criando-se novos mecanismos que incentivaram a mudança de comportamento e valores dos agentes sociais e econômicos. (SCHMIDHEINY, 1992).

O tema sustentabilidade já faz parte das discussões estratégicas das maiores empresas mundiais, como uma meta a ser perseguida. Porém, certamente, ainda existe uma considerável distância entre a teoria e a prática em RSE. Na definição formulada pela World Commission on Environment and Development, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das presentes gerações sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. A motivação para o crescimento da importância desse tema é: negócios que buscam a sustentabilidade são mais valorizados pelo mercado consumidor, pelos governos e pelos investidores, aliando-se à capacidade de as empresas obterem sucesso financeiro com a atuação social. (TOMLINSON, 1987).

Ainda na década de 1980, o conceito de responsabilidade social com ênfase nos objetivos e valores da sociedade considerava duas premissas fundamentais: a primeira delas é que negócios existem para o benefício da sociedade, e seu comportamento e seus métodos de operação devem seguir as diretrizes definidas por esta; a segunda premissa é de que os

negócios atuam como agentes morais dentro da sociedade, ou seja, organizações refletem e reforçam valores. (WARTICK; COCHRAN, 1985).

Zadeck *et al* (1997) ampliam essa teoria, afirmando que são três os direcionadores básicos da RSE. O primeiro se refere à mudança dos valores das empresas para se sentirem responsáveis não só pela criação de riqueza, mas também por resultados sociais e ambientais. O segundo aponta para a integração de RSE à estratégia de desenvolvimento da empresa. O terceiro refere-se à pressão imposta pelos grupos ativistas, consumidores, mídia, governo e outras entidades às empresas, para se tornarem socialmente responsáveis. Normalmente, as empresas são impulsionadas por um desses direcionadores, mas acabam integrando os outros no decorrer do tempo, uma vez que a RSE tem se tornado mais forte e estrategicamente importante para as empresas, e está sendo vista como uma forma de se criar valor sustentável.

Ao final da década de 1990, Elkington (1998) propõe o conceito do “resumo triplo” (*Triple Bottom Line*) como um modelo para as organizações interpretarem a sustentabilidade através da integração das três dimensões: econômica, ambiental e social. O termo é usado como um referencial para medir e relatar o desempenho corporativo, baseando-se em parâmetros relacionados a essas dimensões. Mais amplamente, o termo é usado para capturar todo o conjunto de valores, as questões e os processos que as organizações devem estruturar com o objetivo de minimizar qualquer dano resultante de suas atividades e criar valor econômico, social e ambiental. Isso envolve clareza nos objetivos da organização, levando-se em consideração todos os *stakeholders*.

Para melhor gerenciar a complexidade das três dimensões, o autor sugere a integração parcial, da qual três tipos de relações podem ser derivados (FIG. 1).

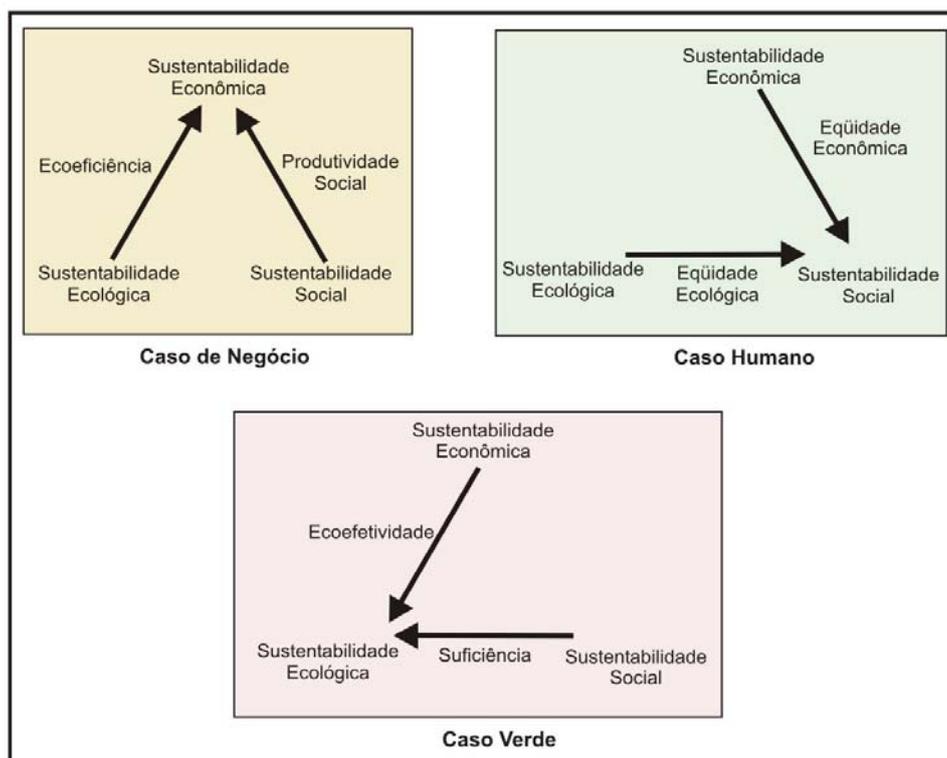


Figura 1: Os três casos de Sustentabilidade
Fonte: ELKINGTON, 1998.

Primeiramente, pergunta-se como a sustentabilidade ambiental (ou social) contribui para a sustentabilidade econômica. Esse é, geralmente, considerado um “caso de negócio” para a sustentabilidade, pois permite que as firmas sigam precisamente as estratégias dos acionistas através da sustentabilidade ambiental ou social. As estratégias aqui teriam por objetivo a “eco-eficiência” ou a “produtividade social”. Em segundo lugar, pode-se também perguntar: “Como a sustentabilidade econômica e social pode contribuir para a qualidade ambiental?” – “caso verde”. Aqui, questões ligadas a “eco-efetividade” e “suficiência” de necessidades teriam de ser discutidas. Finalmente, no “caso humano”, parte-se de como a sustentabilidade econômica e a ambiental podem contribuir para mais justiça social. (ELKINGTON, 1998; GRAYSON; HODGES, 2002).

RSE pode ser entendida também a partir das questões dos diferentes *stakeholders* com os quais se relaciona. Essas questões criam três esferas que se sobrepõem: social, ambiental e econômica. Dentro delas, localizam-se os *stakeholders*. Segundo Raynard & Forstarter (2002), RSE significa equilibrar os interesses de um amplo grupo de *stakeholders*, gerenciando estrategicamente os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades de negócio, conforme apresentado na FIG. 2.

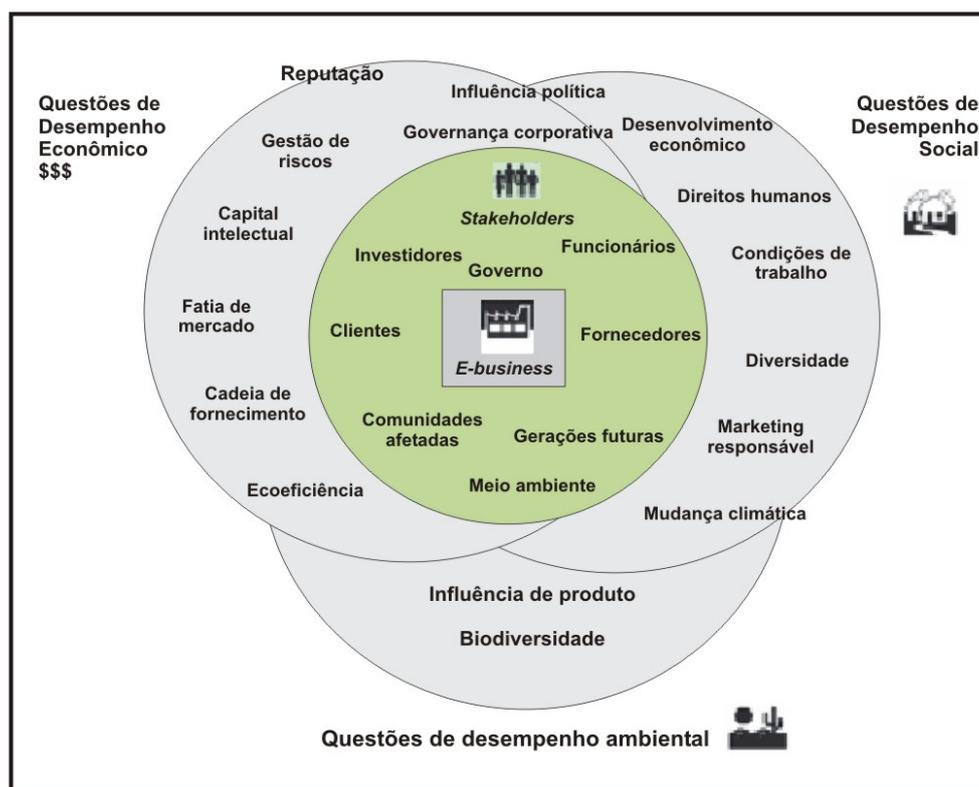


Figura 2: Mapeando RSE: questões e *stakeholders*
 Fonte: RAYNARD; FORSTARTER, 2002.

Analisando os dois modelos, pode-se verificar que Elkington (1998) estabelece as dimensões de RSE. Já Raynard e Forstarter (2002) mapeiam os *stakeholders* e as questões referentes a cada uma das dimensões.

Os diversos modelos apresentados nesta seção forneceram subsídios para a escolha do conceito de RSE, elaborado pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, para ser utilizado nesta pesquisa. Esse Instituto define Responsabilidade Social Empresarial como a

forma de gestão que se estabelece pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (www.ethos.org.br).

2.1.2 Modelos de Responsabilidade Social Empresarial

Apesar de sua emergência recente, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial já vem sendo discutido há bastante tempo, e vários modelos para sua gestão e avaliação podem ser encontrados na literatura, com o fim de fornecer subsídios para operacionalizar o

conceito. Esses modelos são apresentados aqui em uma seqüência histórica, no período de 1960 a 1990, mostrando como foram revisados e ampliados por diversos autores.

Um primeiro modelo, apresentado por Eells (1960), caracteriza RSE como um *continuum* de comportamentos organizacionais entre responsáveis e irresponsáveis, cujos extremos são definidos como “corporação tradicional” e “metrocorporação” (FIG. 3). Na “corporação tradicional”, a maximização dos lucros para seus proprietários é a única função legítima da organização. No outro extremo, a “metrocorporação” caracteriza-se como uma organização com um amplo conjunto de propostas e objetivos sociais. O lugar ocupado nesse *continuum* é determinado pela comparação entre o comportamento exibido pela empresa e as normas sociais.

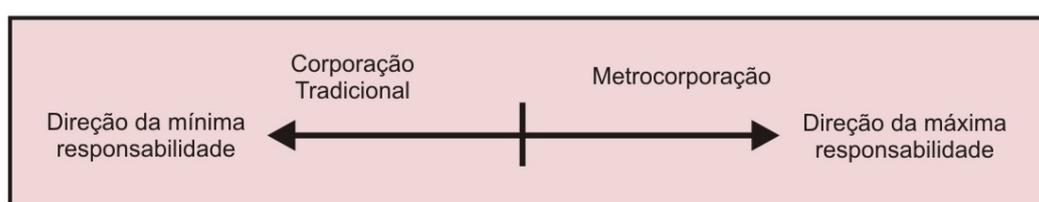


Figura 3: *Continuum* de RSE
Fonte: EELLS, 1960.

Para Emery e Trist (1965), o ambiente organizacional das empresas difere em relação ao que eles denominam textura causal, relacionada ao grau de incerteza do ambiente e a alguns outros aspectos. Dessa forma, os autores sugerem uma tipologia que identifica quatro tipos de ambientes organizacionais de acordo com o nível de estabilidade do ambiente organizacional, o grau de necessidade de inovação dos produtos e o nível concorrencial.

O modelo de Eells (1960) é revisado por Walton (1967), que expande o *Continuum* de RSE, incluindo seis modelos: (1) austero, (2) *household*, (3) fornecedor, (4) investimento, (5) cívico e (6) artístico (FIG. 4). O modelo austero corresponde à “corporação tradicional” no *continuum* de Eells, enquanto o artístico é equivalente à “metrocorporação”.

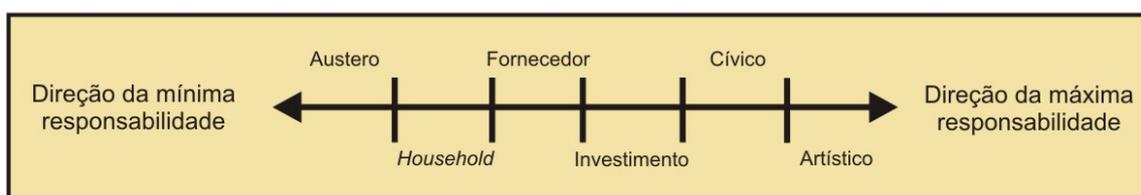


Figura 4: *Continuum* de RSE
Fonte: WALTON, 1967.

Outro modelo é proposto por Sethi (1975) para classificar as empresas de acordo com o seu comportamento organizacional em relação à RSE, apresentando um esquema em três estágios:

- Estágio 1: Os comportamentos são chamados “obrigação social” e possuem natureza reativa.
- Estágio 2: Os comportamentos são chamados “responsabilidade social” e possuem natureza defensiva.
- Estágio 3: Os comportamentos são chamados “*social responsiveness*” (capacidade de resposta social) e possuem natureza preventiva ou antecipatória.

Os dois primeiros estágios caracterizam-se por comportamentos que claramente são mecanismos de resposta, enquanto o estágio 3 é proativo.

Zenisek (1979) propõe uma definição de responsabilidade social baseada na noção de aderência entre as expectativas da sociedade e a ética dos negócios, considerando-se os aspectos ideológicos e operacionais. O aspecto operacional relaciona-se com o comportamento organizacional, dentro do *continuum* responsável/não responsável, e indica a aderência entre as expectativas e demandas da sociedade e as ações da organização. O aspecto ideológico identifica a aderência entre as expectativas da sociedade e o que os executivos e gestores da empresa consideram como demandas sociais legítimas. Incorporando-se essa definição, o autor propõe um modelo que particiona o *continuum* responsável/não responsável em quatro fases, estabelecendo uma tipologia de classificação baseada no conceito de beneficiários mais importantes de Blau e Scott (1962) e da textura causal do ambiente organizacional de Emery e Trist (1965). O Quadro 1 representa o modelo proposto.

		Direção da Responsabilidade Diminuída ← Espectro da Responsabilidade Social → Direção da Responsabilidade Aumentada			
Elementos	Fase	I	II	III	IV
Tipo ideal (nome)		Proprietário / Gestor	Participante da organização	Ambiente de tarefa	Social
Período histórico (aproximado)		1850 - 1910	1900 - 1950	1945 - 1965	1960
Demandas / expectativas sociais (representadas por leis passadas) – representativo, não inclusivo		Ato Sherman 1870	Compensação do trabalhador 1938 Ato Clayton 1914 Imposto de Renda (corporativo) 1917 Blue Eagle 1925 Morris-LeGuardia 1932 Ato Wagner Lei do Salário por Hora 1936 Previdência social 1941 O.P.A. 1940 - 45	Wheeler-Lea 1938 Wool Labelling 1939 Taft Hartley 1947 F. A. A. C. A. B. F. D. A. H. E. W. Produtos de trigo 1951 Produtos Inflamáveis 1953 Fibra têxtil 1958 Landrum Griffin 1959 I. C. C.	Controle de poluição da água 1961 Ar Limpo 1963 Direitos civis 1965 Qualidade do ar 1967 O. S. H. A. 1970 Qualidade Ambiental 1970 E. P. A. 1970 Emenda aos direitos civis 1972 Fim da discriminação de idade Pagamento igual
Meio social		Era industrial; dias dos “barões do roubo” e investigadores; riqueza; Darwinismo social	Ascensão dos sindicatos; as pessoas são mais do que um “fator de produção”	“Conceito de marketing”; uma empresa não pode mais vender tudo o que pode produzir	Pressão para internalizar externalidades econômicas e sociais
Tipo de ambiente (aproximadamente os de Emery e Trist)		Plácido aleatório (ex.: mercado clássico)	Plácido agrupado (ex.: concorrência imperfeita)	Perturbado-reativo (ex.: oligopólio)	Campo turbulento (ainda sem conceito econômico; no entanto, existem sintomas, ex.: “estagnação”)
Principal grupo beneficiário (Blau e Scott)		Proprietários / gestores	Proprietários / gestores, mais os funcionários (participantes de organizações)	Proprietários / gestores / funcionários, mais: Fornecedores Distribuidores Credores etc. } Ambiente de tarefa	Proprietários / gestores / funcionários / ambiente de tarefa, mais o público geral (A sociedade como um todo)
Objetivos organizacionais primários		Lucro	Lucro Utilização de recursos	Lucro Utilização de recursos Volume de vendas	Lucro Utilização de recursos Volume de vendas Bem-estar da sociedade
Tipo primário de políticas		Financeiro	Financeiro Industrial	Financeiro Industrial Mercado	Financeiro Industrial Mercado Social

Quadro 1: Modelo de 4 fases do *continuum* de Responsabilidade Social.

Fonte: ZENIZEK, 1979.

Em 1979, Carrol introduz o conceito de Desempenho Social Corporativo (CSP – *Corporate Social Performance*), integrando responsabilidade social, *social responsiveness* (cuja ênfase muda das obrigações sociais para um processo de resposta social) e questões sociais. O modelo tridimensional apresentado é composto de (1) categorias de responsabilidade social (introduzindo a responsabilidade econômica); (2) filosofia do conceito de *social responsiveness* e (3) questões sociais envolvidas, tais como ambiente e discriminação.

Para medir o envolvimento social corporativo a partir da transparência de informações, Abbott e Monsen (1979) propõem um modelo baseado na análise de conteúdo dos relatórios

anuais da *Fortune* 500. A proposta dos autores é uma escala quantitativa composta de categorias de atividades e indicadores específicos que foram utilizados na elaboração da escala (TAB. 1).

TABELA 1
Áreas de conteúdo em RSE na análise dos Relatórios Anuais Fortune 500

Áreas e indicadores de questões	Código Ernst & Ernst		Revelação (percentual)*		
	1973	1974	1973	1974	Variação
Meio ambiente					
Controle de poluição	01	01	32.5	35.8	3.3
Melhoria de produto	02	02	3.8	4.0	0.2
Reparo do ambiente	04	03	4.0	3.6	-0.4
Reciclagem de resíduos	03	04	7.3	15.9	8.6
Outras revelações ambientais	05	05	8.3	30.6	22.3
Oportunidades iguais					
Contratação de minorias	10	06	17.7	15.9	-1.8
Avanço de minorias	—	07	—	12.3	—
Contratação de mulheres	09	08	14.3	14.1	-0.2
Avanço de mulheres	—	09	—	12.9	—
Negócios com minorias	08	10	4.6	5.8	1.2
Outros grupos em desvantagem	—	11	—	2.6	—
Outras revelações sobre oportunidades iguais	11	12	14.5	21.1	6.6
Avanço de minorias raciais ou mulheres	07	—	10.9	—	—
Contratação central de minorias raciais	06	—	0.8	—	—
Pessoal					
Saúde e segurança dos funcionários	—	13	—	13.3	—
Treinamento	14	14	13.3	16.1	2.8
Outras revelações	15	15	10.5	12.1	1.6
Aconselhamento pessoal	12	—	0.4	—	—
Auxiliar funcionários demitidos a encontrar novo trabalho	13	—	1.0	—	—
Envolvimento da comunidade					
Atividades comunitárias	16	16	14.3	18.3	4.0
Saúde pública	17	17	4.2	5.8	1.6
Educação ou artes	18	18	12.9	15.9	3.0
Outras revelações de atividades comunitárias	19	19	8.1	10.5	2.4
Produtos					
Segurança	20	20	1.8	3.6	1.8
Qualidade	21	21	1.2	4.4	3.2
Outras revelações relacionadas a produtos	22	22	2.6	6.0	3.4
Outros					
Outras revelações	23	23	9.7	5.6	-4.1
Revelações adicionais	—	24	—	3.6	—
Local da revelação					
Carta aos fornecedores	—	—	21.0	22.5	1.5
Seção separada do relatório anual	—	—	24.6	29.2	4.6
Outra seção do relatório anual	—	—	30.6	52.1	21.5
Livreto separado com o relatório anual	—	—	1.2	1.2	0.0

*Os percentuais dos indicadores são baseados em 496 empresas em 1973, e 497 empresas em 1974.

Fonte: ABBOTT; MONSEN, 1979.

Wartick e Cochran (1985) discutem o modelo de Carrol (1979), aprofundando questões relacionadas a responsabilidade econômica, responsabilidade pública e *social responsiveness* (responsabilidade).

O resultado é um modelo composto por princípios, processos comportamentais e políticas (resultados observáveis das ações empresariais em relação ao ambiente externo) (Quadro 2).

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidades Sociais Corporativas	Responsabilidade Social Corporativa	Gestão de Questões Sociais
(1) Econômica (2) Legal (3) Étnica (4) Discrecionária	(1) Reativa (2) Defensiva (3) Acomodativa (4) Proativa	(1) Identificação de questões (2) Análise de questões (3) Desenvolvimento de respostas
Direcionados a: (1) Contrato social do negócio (2) Negócio como um agente moral	Direcionados a: (1) Capacidade de responder a condições sociais em mudança (2) Abordagens gerenciais	Direcionados a: (1) Minimizar “surpresas” (2) Determinar políticas Sociais corporativas efetivas
Orientação Filosófica	Orientação Institucional	Orientação Organizacional

Quadro 2: Modelo de Desempenho Social Corporativo.
Fonte: WARTICK; COCHRAN, 1985.

Wood (1991) revisita a definição de Desempenho Social Corporativo proposta por Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e reconstrói o modelo para Desempenho Social Corporativo (Quadro 3). O modelo apresentado baseia-se em três grandes pilares: (1) Princípios da Responsabilidade Social Empresarial, subdivididos em três níveis (Institucional, Organizacional e Individual); (2) Processos de Responsividade Social Corporativa (responsabilidade) e (3) Resultados (Impactos, Programas e Políticas Sociais). Dentro do pilar Processos de Responsividade Social Corporativa, são levantadas questões relativas ao relato da RSE, focando como as organizações divulgam as informações sobre RSE e como os vários *stakeholders* fazem uso delas.

Princípios da Responsabilidade Social Corporativa
Princípio institucional: legitimidade
Princípio organizacional: responsabilidade pública
Princípio individual: discricção gerencial
Processos de Responsabilidade Social Corporativa
Avaliação ambiental
Gestão de <i>stakeholder</i>
Gestão de questões
Resultados do Comportamento Corporativo
Impactos sociais
Programas sociais
Políticas sociais

Quadro 3: Modelo de Desempenho Social Corporativo.
Fonte: WOOD, 1991.

Clarkson (1995) propõe um modelo desenvolvido através de várias pesquisas de campo e organizado mais em função das questões dos *stakeholders* do que das questões sociais da RSE. A razão para essa distinção é que todas as questões identificadas na pesquisa de campo são referentes a um ou mais *stakeholders* diretos, entretanto essas questões não são, necessariamente, referentes à sociedade como um todo. Na concepção de Clarkson (1995), foram identificadas 50 questões referentes a *stakeholders*. (Quadro 4).

Questões típicas corporativas e de <i>stakeholder</i>	
1	Empresa
1.1	Histórico da empresa
1.2	<i>Background</i> da indústria
1.3	Estrutura da organização
1.4	Desempenho econômico
1.5	Ambiente competitivo
1.6	Missão ou propósito
1.7	Códigos corporativos
1.8	Sistemas de <i>stakeholder</i> e gestão de questões sociais
2	Funcionários
2.1	Política geral
2.2	Benefícios
2.3	Recompensas e prêmios
2.4	Treinamento e desenvolvimento
2.5	Planejamento de carreira
2.6	Programa de assistência ao funcionário
2.7	Promoção da saúde
2.8	Faltas e rotatividade
2.9	Licenças
2.10	Relacionamentos com sindicatos
2.11	Exonerações e apelo

(continua)

(conclusão)

Questões típicas corporativas e de stakeholder	
2.12	Aposentadoria, demissão e redundância
2.13	Aposentadoria e aconselhamento de aposentadoria
2.14	Igualdade de emprego e discriminação
2.15	Mulheres na gestão e na alta gerência
2.16	Creche e acomodação para a família
2.17	Comunicação com o funcionário
2.18	Saúde e segurança ocupacional
2.19	Funcionários de meio período, temporários ou contratados
2.20	Outras questões sobre funcionários ou recursos humanos
3	Acionistas
3.1	Política geral
3.2	Comunicação e reclamações com acionistas
3.3	Direitos dos acionistas
3.4	Outras questões sobre acionistas
4	Clientes
4.1	Política geral
4.2	Comunicações com clientes
4.3	Segurança de produto
4.4	Reclamações dos clientes
4.5	Serviços especiais aos clientes
4.6	Outras questões sobre clientes
5	Fornecedores
5.1	Política geral
5.2	Poder relativo
5.3	Outras questões sobre fornecedores

Quadro 4: Questões de RSE referentes aos *stakeholders*
 Fonte: CLARKSON, 1995.

Atualmente, existem diversos modelos e instrumentos de gestão ambiental e social. Porém, não existe um modelo ou padrão único que sirva a todas as empresas, porque o negócio difere de uma para outra. O desenvolvimento da gestão da responsabilidade social empresarial é complexo, porque as organizações são compostas por muitas pessoas com diferentes posições na hierarquia organizacional, crenças, valores e interesses divergentes além de muitos processos que requerem coordenação. O ambiente institucional, social, cultural e econômico gera expectativas e padrões de comportamento diferentes para os indivíduos, as entidades e os agentes sociais que interagem com as empresas.

2.1.3 Princípios e aspectos normativos

Assim como ocorreu com vários outros movimentos de gestão, como Total Quality Management e Reengenharia, surge uma série de princípios, normas, certificações e relatórios

visando orientar e atestar as ações e estratégias ligadas à RSE. A origem varia de organismos ligados à Organização das Nações Unidas, a entidades não-governamentais e a consultorias de alta gestão.

2.1.3.1 Princípios

Os princípios são documentos que expressam as bases e diretrizes de RSE. Revelam os principais problemas mundiais que ameaçam o bem-estar do planeta e mostram os caminhos para minimizá-los. São fontes inspiradoras para a reflexão sobre a missão e os valores que norteiam as ações da empresa.

Segundo o Guia da Boa Cidadania Corporativa¹³ (2004), quatro grandes conjuntos de princípios são mundialmente conhecidos: Agenda 21; Pacto Global; Metas do Milênio; Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável – GRLI.

Agenda 21¹⁴

O documento foi firmado durante a Eco-1992, no Rio de Janeiro, depois de dois anos de um trabalho que envolveu governos e instituições da sociedade civil de 179 países. Tem como objetivo promover um novo padrão de desenvolvimento para um país, um estado, uma cidade ou até mesmo uma escola por meio de um plano de ação que contém quatro seções, 40 capítulos, 115 programas e, aproximadamente, 2.500 ações para serem implementadas. Para ajudar, por exemplo, um município a usar a Agenda 21, uma empresa não poderá agir sozinha. Precisarão articular-se com governos e organizações civis para que, juntos, definam quais ações serão implementadas.

Pacto Global – *Global Compact*¹⁵

Surgiu em 1999, quando o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, desafiou as empresas a darem uma face mais humana à globalização. Tem como objetivo incentivar as

¹³ O Guia de Boa Cidadania Corporativa é uma publicação anual da Revista EXAME que tem como objetivo disseminar e estimular melhores práticas de responsabilidade corporativa. Criado em 2000 em parceria com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o Guia é feito a partir de uma ampla pesquisa sobre as práticas de responsabilidade corporativa das empresas no Brasil. Em 2004, 256 empresas de todo o país participaram da publicação. (<http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/cidadania/2005/index.html>)

¹⁴ Agenda 21 – www.ethos.org.br

¹⁵ Pacto Global – www.unglobalcompact.org

empresas a adotarem dez princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, das condições de trabalho, do meio ambiente e do combate à corrupção para tornar a economia mundial mais sustentável e promover a inclusão social. As empresas podem tornar-se signatárias do pacto enviando uma carta do presidente ao secretário-geral da ONU, expressando seu apoio à iniciativa. A ONU pede às empresas que relatem os seus avanços anualmente e estuda mecanismos para avaliar o comprometimento das signatárias.

Os princípios do Pacto Global são agrupados em quatro categorias:

a) Direitos Humanos

- Princípio 1: Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência.
- Princípio 2: Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos.

b) Direitos do Trabalho

- Princípio 3: Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
- Princípio 4: Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
- Princípio 5: Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
- Princípio 6: Apoiar o fim da discriminação com respeito a emprego e cargo.

c) Proteção Ambiental

- Princípio 7: Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
- Princípio 8: Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
- Princípio 9: Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

d) Contra a corrupção

- Princípio 10: Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Metas do Milênio¹⁶

As Metas surgiram em 2000, durante a Cúpula do Milênio. Foi uma expressiva reunião de dirigentes mundiais realizada em Nova York. As Metas têm como objetivo estabelecer as

¹⁶ Metas do Milênio – www.ethos.org.br

condições mínimas necessárias para o desenvolvimento sustentável global até 2015. Para aderir ao movimento, os países comprometem-se a cumprir as metas. O Brasil é um dos que aderiram a ele. Os primeiros relatórios sobre avanços conquistados, entretanto, foram desanimadores. Por isso, o apoio das empresas é crucial.

São oito metas a serem atingidas até 2015:

- Reduzir à metade o número de pessoas que vivem com menos de um dólar por dia.
- Alcançar a educação primária universal.
- Promover a equidade de homens e mulheres.
- Reduzir em dois terços a mortalidade de crianças com menos de cinco anos.
- Reduzir em dois terços a mortalidade pré-natal.
- Combater a AIDS, a malária e outras doenças infecciosas, reduzindo pela metade o número de novos casos.
- Reduzir pela metade o número de pessoas sem acesso à água potável e introduzir o conceito de desenvolvimento sustentável nas políticas públicas dos países-membros.
- Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento, que inclui assistência oficial para o desenvolvimento, acesso a mercados e redução da dívida externa.

Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável – GRLI

Em 2002, a European Foundation for Management Development (EFMD) organizou sua reunião anual e chegou-se ao consenso, especialmente após o dia 11 de setembro, de que a EFMD poderia e deveria agir em relação ao tema da “Responsabilidade Global”. Em 2004, representantes seniores de 21 empresas, escolas de negócios e centros de educação para a liderança de todo o mundo formaram um grupo de trabalho único e tornaram-se os fundadores da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável. O objetivo do grupo é promover a compreensão do que se configura como liderança globalmente responsável e desenvolver a prática desta.

Liderança Globalmente Responsável: Um Chamado ao Engajamento é o primeiro resultado apresentado por esse grupo global, para criar e educar líderes do futuro em uma perspectiva global com verdadeiro conhecimento do que seja agir e pensar de maneira responsável

Princípios Norteadores do GRLI:

- Justiça – *Fair play*, equilíbrio.
- Liberdade – O direito à livre expressão, ação e responsabilidade, a busca da liberdade.

- Honestidade – Integridade, veracidade, sinceridade, alcançar metas por meios honestos, cumprir promessas, ser merecedor da confiança dos outros.
- Humanidade – Reconhecer nossa mútua dependência uns nos outros, cuidar do meio ambiente, dos necessitados, dos idosos.
- Responsabilidade & Solidariedade – Administrar a criação de valor econômico e social, cuidar do meio ambiente, usar o poder de modo responsável.
- Desenvolvimento Sustentável – Satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as necessidades delas.
- Tolerância – Respeito pelo diferente, aceitando a diversidade cultural.
- Transparência – Comunicação aberta, diálogo proativo, escuta ativa, engajamento dos *stakeholders*.

2.1.3.2 Normas e certificações¹⁷

As normas e certificações baseiam-se em processos e apresentam os procedimentos necessários para que as ações de RSE aconteçam. São também ferramentas de verificação das práticas de RSE e podem ser aplicadas no cotidiano da empresa (Guia da Boa Cidadania Corporativa, 2004). As principais são: ISO 14001; SA 8000; NRS 16000; ISO 26000; AA1000.

ISO 14001

Foi criada em 2001, pela ISO, ONG que funciona através de uma rede de institutos. No Brasil, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Tem como objetivo definir padrões para que as empresas façam gerenciamento ambiental, minimizando continuamente os efeitos nocivos de suas atividades sobre o meio ambiente. Para aderir a essa norma, a empresa deve seguir diretrizes e submeter-se a uma auditoria periódica para provar que elas foram incorporadas a seus processos. No Brasil, existem hoje cerca de 600 empresas certificadas com a ISO 14001.

¹⁷ Normas e Certificações – www.ethos.org.br

SA 8000

Foi lançada em 1997, pela ONG americana *Social Accountability International* (SAI). É uma norma que visa aprimorar o bem-estar e as boas condições de trabalho, por meio de um sistema de verificação que audita a contínua conformidade com os padrões estabelecidos. A conduta proposta pela SA 8000 abrange temas como trabalho forçado, trabalho infantil, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a negociação, discriminação, práticas disciplinares coletivas, remuneração, horário de trabalho e sistema de gestão. Para se obter a certificação, a empresa submete-se a um processo semelhante ao dos padrões ISO, com adequação às normas e auditorias periódicas. No Brasil, existem, atualmente, 62 empresas com a SA 8000.

ISO 26000 – Norma Internacional de Responsabilidade Social

Em junho de 2004, O Conselho da *International Organization for Standardization* (ISO) aprovou a elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000, logo depois de sua Conferência Internacional, realizada em Estocolmo, na Suécia. Essa norma trouxe diretrizes sem proposta de certificação.

Responsável pela elaboração dessa norma, com prazo para ser concluída até 2008, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social é o primeiro da ISO a ser coordenado em conjunto por uma entidade normatizadora de um país industrializado – O *Swedish Standards Institute* (SIS – Instituto Sueco de Normatização) e outra de um país em desenvolvimento – ABNT Brasileira. Assim, desde 15 de setembro de 2004, o Brasil e a Suécia passaram a presidir e secretariar, de maneira compartilhada, pelos próximos três anos, o Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO. Inaugurou-se, com isso, o processo de elaboração da chamada “terceira geração de normas de sistema de gestão”, após as séries de sistemas de gestão de qualidade (ISO 9000) e do meio ambiente (ISO 14000).

AA1000¹⁸

Lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA), de Londres, a norma *AccountAbility 1000* (AA1000) passou a ser a ferramenta mais abrangente para gestão da Responsabilidade Social Empresarial. Ela engloba o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com partes

¹⁸ AA1000 – FIDES (Fundação Instituto de Desenvolvimento Social e Empresarial). Disponível em <http://www.fides.org.br/balanco_normas.htm>

interessadas (*stakeholders* internos e externos). A utilização do processo AA1000 como método de trabalho oferece um caminho sólido para a aprendizagem organizacional e a implementação e melhoria contínua do processo de gestão.

2.1.3.3 Relatórios

Os relatórios são canais de comunicação das empresas com seus *stakeholders* – partes interessadas no negócio (Guia da Boa Cidadania Corporativa, 2004). Os principais são: Balanço Social Ibase; Indicadores Ethos e Global Reporting Initiative – GRI.

Balanço Social Ibase

Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE, o balanço ganhou visibilidade nacional quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lançou, em junho de 1997, uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social. É um demonstrativo, um modelo único e simples de prestar contas (em termos financeiros) do que uma empresa investe na sociedade. É publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, os benefícios e as ações sociais dirigidas aos empregados, aos investidores, aos acionistas e à comunidade. O Balanço Social deve ser o resultado de amplo processo participativo que envolve a comunidade interna e externa. O modelo busca estabelecer um padrão mínimo de informações a serem disponibilizadas, servindo também como instrumento estratégico para avaliar a função social da empresa. Tem como objetivo levar a empresa a mostrar o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, através de indicadores contábeis, sociais internos, externos, fatores ambientais, etc., dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Em 1998, para estimular a participação de um maior número de corporações, o Ibase lançou o selo Balanço Social Ibase / Betinho. O selo é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido pelo Ibase, dentro da metodologia e dos critérios propostos. No Brasil, existem, atualmente, 64 empresas com o selo Ibase.

Indicadores Ethos¹⁹

¹⁹ Indicadores Ethos – www.ethos.org.br

Os indicadores elaborados pelo Instituto Ethos, em 2000, buscam auxiliar as empresas a gerenciar os seus impactos sociais e ambientais por meio de um diagnóstico que abrange temas como valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. As empresas respondem a um questionário pela internet. O Instituto Ethos encarrega-se de avaliá-los e informa qual o desempenho da empresa em relação a seus pares. Os indicadores são atualizados anualmente.

*Global Reporting Initiative – GRI*²⁰

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma instituição independente, cuja missão é desenvolver e disseminar diretrizes globais para os relatos de sustentabilidade. Tais diretrizes, de adoção voluntária, são usadas por organizações para informar as dimensões econômicas, sociais e ambientais de suas atividades, seus produtos e seus serviços. O GRI incorpora a participação de representantes das áreas de negócios, contabilidade, investimentos, meio ambiente, direitos humanos e organizações de pesquisa de todo o mundo. Iniciado em 1997, pela ONG Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis e Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o GRI tornou-se independente em 1992.

O GRI dá diretrizes para que as empresas apresentem um balanço econômico, social e ambiental, além de incentivá-las a estabelecer metas e a informar se elas foram alcançadas ou não. Pode ser adotado por qualquer empresa. As companhias podem enviar o relatório ao GRI para que a instituição analise a sua conformidade com as regras e dê retorno sobre os seus desempenhos.

O GRI tem como missão fazer com que relatórios de sustentabilidade corporativa tenham o mesmo nível de qualidade e importância dos relatórios financeiros e construir uma instituição global e permanente para administrar as diretrizes relativas às dimensões de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Para elaboração do GRI, as empresas devem seguir os seguintes princípios:

- *Transparência* – A completa publicação de processos, procedimentos, e suposições na preparação do relatório é essencial para sua credibilidade.
- *Inclusividade* – A organização deve sistematicamente engajar suas partes interessadas para ajudar a focar e melhorar continuamente a qualidade de seus relatórios.

²⁰ *Global Reporting Initiative* – www.globalreporting.org

- *Auditabilidade* – Dados e informação relatados devem ser registrados, compilados, analisados, e revelados de modo a permitir que auditores internos ou provedores de garantia externos possam atestar a sua veracidade.
- *Completude* – Todas as informações materiais aos usuários para avaliar o desempenho econômico, ambiental e social da organização devem aparecer no relatório de maneira consistente com os limites, escopo e período de tempo declarados.
- *Relevância* – A relevância é o grau de importância dado a um particular aspecto, indicador, ou pedaço de informação, e representa o ponto no qual informação se torna significativa o suficiente para ser relatada.
- *Contexto de Sustentabilidade* – A organização deve procurar colocar seu desempenho no contexto mais amplo do ecológico, social, ou outros limites ou restrições, em que tal contexto adicione significado importante à informação relatada.
- *Exatidão* – O princípio da exatidão se refere a alcançar o grau de exatidão e baixa margem de erro na informação relatada necessária para que os usuários tomem decisões com um alto grau de segurança.
- *Neutralidade* – Os relatórios devem evitar indução na seleção e apresentação da informação e devem esforçar-se para dar uma conta balanceada do desempenho da organização.
- *Comparabilidade* – A organização deve manter a consistência no limite e escopo de seus relatórios, publicando qualquer mudança, e re-afirmando previamente a informação relatada.
- *Clareza* – A organização deve permanecer consciente das diversas necessidades e *backgrounds* de todos os grupos de partes interessadas e deve deixar a informação disponível de maneira proativa ao maior número de usuários enquanto ainda mantenha um adequado nível de detalhe.
- *Conveniência* – Os relatórios devem providenciar informação em um calendário regular que preencha as necessidades dos usuários e comporte com a natureza da própria informação.

Os indicadores integrados de desempenho econômico, ambiental e social do GRI medem o impacto ou esforço da organização e podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos.

PERFIL	Estratégia e Análise		2 ítems	
	Perfil Organizacional		10 ítems	
	Parâmetros para o Relatório		13 ítems	
	Governança, Compromissos e Engajamento			
FORMA DE GESTÃO	Forma de gestão			
	Objetivos e Desempenho			
	Responsabilidade			
	Política			
	Prêmios e Certificações			
	Contexto			
INDICADORES DE DESEMPENHO 77 indicadores	Desempenho Econômico	7 essenciais e 2 adicionais = 9 indicadores		
	Desempenho Ambiental	19 essenciais e 11 adicionais= 30 ind.		
	Desempenho Social	Práticas Trabalhistas	14 ind (9 + 5)	
		Direitos Humanos	9 ind. (6 + 3)	
		Sociedade	6 ind. (4 + 2)	
		Respons. pelos Produtos	9 ind. (4 + 5)	

Quadro 5: Estrutura geral do GRI.
Fonte: www.globalreporting.org

*SustainAbility*²¹

Fundada em 1987, é a mais antiga consultoria internacional especializada em estratégia empresarial e em desenvolvimento sustentável – melhoria ambiental, equidade social e desenvolvimento econômico. Tem propósitos híbridos: em parte, é consultoria em gestão estratégica, em parte, centro de idéias e soluções em nível mundial e, em parte, um ativo defensor do interesse público. Sua força está não apenas no profundo conhecimento e compreensão das questões de sustentabilidade presentes e emergentes, sob o ponto de vista das partes interessadas, mas também em sua capacidade de interpretá-las e transmiti-las com propriedade e eficiência.

A *SustainAbility* trabalha com empresas de vários setores e várias regiões do mundo, ajudando-as a compreender os crescentes desafios do desenvolvimento sustentável e a reagir adequadamente a eles. Em seu trabalho, a *SustainAbility* enfatiza a necessidade de se gerarem não apenas benefícios para os acionistas, mas também valores econômicos, sociais e ambientais mais amplos.

²¹ *SustainAbility* – www.sustainability.com

O método surgiu através de um processo de *benchmark*, que analisa os relatórios publicados por empresas desde 1994, e tem como objetivo avaliar os relatórios feitos por empresas, utilizando vários critérios sociais, econômicos e ambientais, seguindo um sistema de pontuação que foi aperfeiçoado em 2002. O método analisa qualquer tipo de relatório, como o Global Reporting Initiative (GRI), GEMI, UNEP e muitos outros. O método não passa de um sistema de avaliação e não deve ser levado como um guia para a criação de relatórios de sustentabilidade. A empresa deve submeter seus relatórios via *web site*, etc. para uma auditoria que envolve várias fases de coleta e avaliação dos mesmos. É adotado por mais de 100 empresas de diversos setores em todo o mundo.

2.1.4 Padrões e índices de classificação RSE – Rating

São listagens para fundos de investimentos com critérios de Responsabilidade Social (denominados “Socialmente Responsáveis” e/ou “Investimentos Éticos”) e estão se desenvolvendo para atender aos investidores do mercado de capitais internacionais. Entre os principais, estão: ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA e Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA²²

A BOVESPA lançou, em 1º de dezembro de 2005, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, com o objetivo de oferecer ao mercado um indicador para as ações de empresas comprometidas com responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Utilizando o conceito de TBL – *Triple Bottom Line*, o ISE da BOVESPA é o primeiro índice dessa natureza na América Latina e foi desenvolvido com o apoio do IFC – *International Finance Corporation*, organismo de financiamento do Banco Mundial, do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) e do Comitê Deliberativo do ISE, formado por participantes do mercado brasileiro.

Os índices de Sustentabilidade e outros exigem das empresas o preenchimento de questionários e também a confrontação das informações, o que obriga as empresas a estarem

²² Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA – www.bovespa.com.br

habitudas com a sofisticação de relatoria exigida pelos investidores e agentes financiadores. As empresas já devem ter a competência para lidar com a sofisticação das técnicas de avaliação de performance econômico-financeira. O índice conta com um questionário com cerca de 100 perguntas que procuram abranger temas ligados à política da empresa, à sua gestão, ao desempenho e a como ela atende às legislações. Atualmente, 28 empresas compõem a Carteira de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa.

Índice Dow Jones de Sustentabilidade²³

O Índice Dow Jones de Sustentabilidade – *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI – foi criado em 1999. Tem como objetivo ser referência para entidades gestoras de recursos, que o adotam na hora de investir nas ações de companhias com boas ações de governança corporativa. O DJSI foi lançado pela Dow Jones Indexes e pela SAM (*Sustainable Asset Management*), que é gestora de recursos da Suíça, especializada em empresas comprometidas com temas relacionados à responsabilidade social. A seleção das companhias participantes do índice é feita a partir de um amplo questionário elaborado pela SAM. A empresa de consultoria Price PWC é contratada para auditar o processo de apuração dessas informações. Atualmente, o índice inclui 318 empresas de 24 países de variados setores da economia.

O Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) é o primeiro índice global que analisa a performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade. O DJSI seleciona e premia empresas de reconhecida sustentabilidade corporativa, empresas capazes de criar valor para os acionistas a longo prazo, por conseguirem aproveitar as oportunidades e gerenciar os riscos associados a fatores econômicos, ambientais e sociais. O DJSI tornou-se uma referência importante para investidores e administradores de recursos estrangeiros, que se baseiam em sua performance para tomar decisões de investimentos.

Além disso, o fato de uma empresa pertencer ao DJSI é considerado por esses administradores e investidores um atestado de que ela se preocupa com o meio ambiente e o bem-estar social da comunidade, interagindo com seus clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e governo, de modo a criar uma relação transparente, sólida e de lealdade.

A avaliação abrange três dimensões: econômica, social e ambiental, cada qual com seus critérios e respectivos pesos (TAB. 2). É importante destacar que esses critérios e o alcance da sua aplicação são constantemente reavaliados dada a importância que esse índice vem assumindo para o perfil das empresas ao redor do mundo. A reavaliação é feita com base

²³ Índice Dow Jones de Sustentabilidade – www.sustainability-index.com

na análise de *stakeholders* de todo o mundo e nas novas tendências globais em sustentabilidade.

TABELA 2
Crítérios para avaliação do Índice Dow Jones de Sustentabilidade

Dimensão	Crítérios	Peso (%)
Econômica	Código de conduta ética, corrupção e suborno	4,2
	Governança Corporativa	4,2
	Gestão do relacionamento com clientes	3,0
	Relacionamento com investidores	3,6
	Gestão de riscos e crise	4,2
	Sistemas de medição / <i>scorecards</i>	4,2
	Plano estratégico	4,2
	Crítério específico industrial	Depende da indústria
Meio Ambiente	Política e gestão ambiental	4,8
	Performance ambiental (eficiência)	3,6
	Relatório ambiental	1,8
	Crítério específico industrial	Depende da indústria
Social	Cidadania Corporativa / Filantropia	2,4
	Compromisso dos <i>stakeholders</i>	3,6
	Indicadores de práticas de trabalho	3,0
	Desenvolvimento do capital humano	3,0
	Gestão do conhecimento / aprendizado organizacional	3,0
	Relatório Social	1,8
	Atração e retenção de talentos	3,0
	Padrões para fornecedores	2,4
Crítério específico industrial	Depende da indústria	

Fonte: Disponível em <<http://www.sustainability-index.com>>

O DJSI é o índice que seleciona 10% das companhias líderes em sustentabilidade, baseado nas 2.500 companhias do Índice Geral Dow Jones, identificando empresas do mundo todo que aliam solidez financeira a uma postura de responsabilidade social. Para o período de 2006/2007, foram selecionadas 318 empresas, seis das quais brasileiras: Aracruz Papel e Celulose, Bradesco, Cemig, Banco Itaú, Itaúsa e Petrobras (DJSI, 2006). Sendo assim, o DJSI é derivado e completamente integrado com os índices Dow Jones globais. O GRAF. 1 apresenta a comparação da valorização das ações incluídas no índice de sustentabilidade e no Índice Geral Dow Jones entre dezembro de 1993 e setembro de 2004, apontando que o desempenho do DJSI tem sido consistentemente melhor que o registrado pelo Índice Geral Dow Jones. Dessa forma, a importância do tema Responsabilidade Social Empresarial não só é crescente por motivos éticos e sociais, como também pode estar aliada ao sucesso financeiro da empresa.

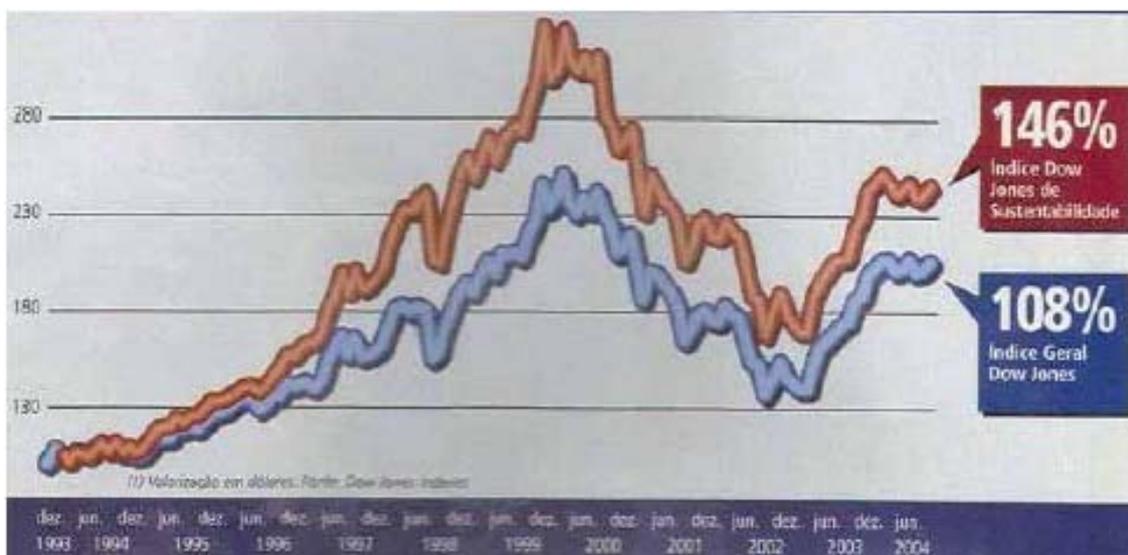


Gráfico 1: Comparação da valorização das ações entre DJSI e IDJ
 Fonte: Disponível em <www.sustainabilityindex.com>

Revigora-se a idéia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto e desempenho social e ético, os quais devem ser avaliados por meio de auditorias e incorporados à gestão de negócios. (BOWEN, 1953; ZADEK *et al*, 1997; ZADEK, 2000; RAYNARD; FORSTARTER, 2002). Ou seja, a RSE é parte essencial do desenvolvimento da estratégia das organizações e, portanto, deve ser gerenciada. Isso vem ao encontro da proposta do trabalho de compreender o papel da liderança no processo de implementação da Responsabilidade Social Empresarial.

Por um lado, os modelos revisitados na seção 2.1.2 contribuem para especificar as dimensões de conteúdo em RSE, buscando apresentar tipologias para classificar as organizações em função de categorias, questões e princípios de RSE. Entretanto, poucos deles detalham esses temas, e a maioria não contempla em suas propostas o papel das lideranças relativo à RSE nas organizações. Por outro lado, princípios, normas, certificações e relatórios (seções 2.1.3.1, 2.1.3.2 e 2.1.3.3) referem-se diretamente ao gerenciamento das informações relativas à RSE quanto ao aprofundamento das questões, uma vez que auxiliam a definir indicadores que devem ser utilizados, e como disseminá-los dentro e fora da organização.

No estudo de Abbott e Monsen (1979), foram identificadas somente três fontes de pesquisa publicadas que puderam ser utilizadas para definir medidas das atividades sociais corporativas. Os autores levantam dificuldades em obter dados quantificáveis em RSE e citam como questão básica, em relação aos relatórios anuais publicados, se estes realmente são um reflexo das atividades reais realizadas ou somente uma obrigação das empresas em comunicar indicadores para os *stakeholders*. Para as organizações que estão alinhadas às premissas de

RSE buscando transparência nas informações, essa dificuldade em obtê-las pode ser um fator crítico de sucesso.

Pesquisadores em Planejamento Estratégico reconhecem que as decisões a respeito do nível de fundamentação e benefícios dos projetos de RSE nas organizações são de domínio dos tomadores de decisão. (MURRAY; MONTANARI, 1986).

A introdução do conceito de sustentabilidade como uma abordagem estratégica permite às organizações gerarem valor explorando o seu potencial de crescimento econômico social e ambiental e mudando a visão de que as atividades relacionadas à RSE são descoladas da estratégia. A quantidade e a variedade de princípios, normas e certificações, relatórios e índices estabelecidos e utilizados no âmbito nacional e internacional demonstram a relevância que RSE tem adquirido na gestão das empresas. (MURRAY; MONTANARI, 1986).

A inclusão de RSE na gestão das empresas representa a mudança de um paradigma com foco no produto, para um novo paradigma com foco nas relações (que são intangíveis). O fato de serem relações implica imperfeição, pois está relacionada à expectativa do outro (que é subjetiva). Percebem-se em uma relação a ação cotidiana e os princípios e valores a ela associados, pois a reputação de uma empresa é mais que imagem. Ela cria proteção contra os erros que a empresa possa cometer.

Entregar produtos e serviços com integridade e sustentabilidade é um novo valor. A competição passou de preço e qualidade para inovação e *design* com RSE. As empresas pioneiras têm procurado mostrar modelos de gestão que funcionem de forma eficiente e eficaz para resolver problemas sociais e ambientais. Há grande expectativa dos consumidores em relação às ações das empresas não só como agentes de produção, mas como agentes sociais. Porém, em recente pesquisa com empresas, realizada pela Fundação Dom Cabral, ficou evidenciado nas conclusões que a maioria das empresas brasileiras tem incluído RSE na gestão por exigências legais (ROSSETTI, 2007). Também se apresenta na pesquisa que a visão social democrata tem potencial como pano de fundo dos negócios, pois o que está ocorrendo é uma reformulação nas bases do capitalismo. Entretanto, no eixo da mudança paradigmática, percebe-se que, apesar de o lucro ser sempre a função final da empresa, o que se procura são lucros sustentáveis no longo prazo, uma vez que todo o cenário sinaliza para recursos naturais finitos.

Este estudo buscou compreender como as lideranças nas empresas brasileiras e pioneiras têm estabelecidos os processos e tornado visíveis suas ações por meio do relato de suas experiências. Na seção a seguir, é feita uma revisão do tema da liderança para compreender o seu papel na condução desse processo.

2.2 Liderança nas organizações

(...) A noção de liderança ainda continua a atrair gerações de escritores, em grande parte porque se tende a ver a liderança como um importante aspecto do cotidiano e dos assuntos organizacionais. (BRYMAN, A. 2004).

Esta seção tem como objetivo fazer a revisão das principais abordagens teóricas sobre liderança no contexto empresarial, rastreando-se os aspectos mais importantes para esta pesquisa.

As teorias da liderança estão reunidas em quatro grandes caracterizações:

- Centradas no indivíduo (líder) – são as abordagens com foco nas características ou comportamentos do líder.
- Fundamentadas nos processos diádicos – essas abordagens enfatizam a díade líder-seguidor.
- Fundamentadas no processo do grupo – nesta abordagem, o grupo é considerado a unidade conceitual da liderança.
- Fundamentadas no sistema – nesta abordagem o sistema é considerado a unidade conceitual da liderança.

Na revisão, foram considerados os textos dos autores mais tradicionais da liderança organizacional. (BASS, 1990; BRYMAN, 1996; YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004). As teorias e as abordagens que atendem mais especificamente aos objetivos desta pesquisa são as fundamentadas em processos do grupo ou liderança distribuída, porque nos processos de RSE as relações com diversos *stakeholders* têm um papel predominante. (GRONN, 2000).

2.2.1 Abordagem centrada no indivíduo

Essas abordagens dão especial relevância às características do líder, ou seja, aos traços de sua personalidade e ao seu estilo de atuação.

2.2.1.1 Abordagem dos traços

As teorias dos traços, qualidades inatas e do “grande homem”, partem do pressuposto de que existem atributos universais e intrínsecos que distinguem líderes de liderados. Essa teoria buscou identificar características comuns (físicas, intelectuais, emocionais) aos líderes. (BERNARD, 1926). Importantes pesquisas foram publicadas com o objetivo de se questionarem os resultados mostrados sobre traços pessoais de liderança. (GIBB, 1947; STOGDILL, 1948; MANN, 1959). A impossibilidade de conclusões de caráter mais científico e de estendê-las a outras amostras foi, com o tempo, tornando essas teorias pouco confiáveis para explicar características comuns aos líderes.

Pesquisas recentes (LOCKE, 1991; HOUSE *et al*, 1991) indicam o reaparecimento da abordagem dos traços pessoais, baseada em evidências de comportamento de líderes reais bem-sucedidos, tendo-se inferido que traços como forte desejo de comandar, motivação, integridade, honestidade, autoconfiança, são elementos constitutivos de sua personalidade.

A dificuldade de estudos conclusivos sobre a teoria dos traços em que se pudesse identificar características pessoais que assegurassem a existência de um perfil levou os estudiosos a pesquisarem o comportamento dos líderes em ação.

Teorias dos Estilos de Liderança – A abordagem dos estilos ou dos comportamentos foi dominante na década de 1950 até o fim da década de 1960. (BRYMAN, 1996). Os estudos realizados na Universidade de Ohio e Michigan sobre o comportamento do líder em relação à tarefa e aos relacionamentos (democrático x autocrático) trouxeram contribuições sobre o comportamento do líder, sem, no entanto, apresentar conclusões irrefutáveis. (KATZ; KAHN, 1978; BLAKE; MOUTON, 1964).

A classificação dos comportamentos em categorias de tarefa e de relacionamento foi estabelecida por meio de análises das respostas dos seguidores sobre as ações dos líderes. (YUKL, 1998). Dois componentes – consideração e iniciativa para estruturar – foram tomados como determinantes principais do comportamento do líder. Por consideração, entende-se a preocupação dos líderes pelos subordinados como pessoas em um clima de confiança e coresponsabilidade, contribuindo para um ambiente amigável. Com fins de estruturação, define-se o estilo do líder ao determinar o quê e como fazer suas tarefas. Pesquisas posteriores sobre essa abordagem trouxeram resultados bastante questionáveis. (LOWIN; CRAIG, 1968; GREENE, 1975). No entanto, as pesquisas do grupo de Ohio tornaram-se referência para os estudos de Liderança.

Na década de 1960, Blake e Mouton consideram outros dos dois fatores comportamentais de líder – preocupação com produção e preocupação com pessoas – e estabelecem um modelo denominado “*grid*” da liderança. (NORTHOUSE, 2004). Essa abordagem sugere que os melhores líderes serão aqueles que forem orientados tanto para produção como para pessoas, o que não se constatou empiricamente, embora fornecendo contribuições significativas para o estudo da liderança. (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004).

2.2.2 Abordagens de liderança fundamentadas nos processos diádicos

Apresentam-se, nesta seção, as principais teorias diádicas de liderança que tornam como unidade primária de análise a relação vertical líder-seguidor.

2.2.2.1 Abordagem situacional e contingencial

A abordagem situacional predominou do fim da década de 1960 até o início da década de 80. (BRYMAN, 1996). Considera-se que essas abordagens fizeram uma ruptura com a teoria dos traços, pois os fatores situacionais é que determinam quem vai emergir como líder. (WALDMAN *et al*, 1990). Além do mais, a teoria situacional se contrapõe à teoria dos estilos ao sugerir que não existe “o melhor” estilo comportamental e que este depende das variáveis situacionais. (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004).

O pressuposto dessa abordagem é que diferentes situações demandam diferentes tipos de liderança. (NORTHOUSE, 2004). Hersey e Blanchard (1986) estabelecem em seu modelo uma correlação entre os estilos eficazes de liderança e o nível de maturidade dos subordinados²⁴. Porém, as evidências sobre a efetividade dessa abordagem foram inconclusivas. (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004). Um dos mais importantes estudos sobre a efetividade de liderança, levando-se em consideração o contexto e o ambiente de atuação dos líderes, foi o modelo contingencial apresentado por Fiedler. (FIEDLER, 1967; FIEDLER;

²⁴ Os estilos estão distribuídos em quatro quadrantes em função da combinação do comportamento de relacionamento, com comportamento de tarefa. Os níveis de maturidade de subordinados também são quatro: baixa, média-baixa, média-alta e alta. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

GARCIA, 1987). A idéia central da teoria de Fiedler era a noção de favorabilidade situacional, que apresentava três componentes: a relação líder-liderado, a estrutura da tarefa e a posição de poder. O modelo de Fiedler tem sido objeto de controvérsias, devido à inconsistência de seus resultados, relativos à mensuração de variáveis-chave, o que levou a certo descrédito com a teoria contingencial.

Essa proposta não explica por que determinados estilos de liderança são mais efetivos em algumas situações do que em outras. (NORTHOUSE, 2004). A principal contribuição das teorias e das abordagens situacionais foi resgatar a importância das circunstâncias nas quais ocorrem o fenômeno de liderança, e a limitação dessa abordagem é desconsiderar variáveis como traço de personalidade do líder. (BASS, 1990). Em contraponto à abordagem situacional/contingencial, a teoria da troca líder-membro (LMX – *Leader – member exchange*) conceitua a liderança somente a partir das interações recíprocas entre líder-seguidor, que evolui à medida que ambos se influenciam e negociam seus papéis na organização. (YUKL, 2005). A comunicação díade líder-membro é caracterizada por confiança, respeito e comprometimento nas obrigações mútuas. Essa abordagem, porém, não explica como se constituem interações de alta qualidade e se deixa de lado a dinâmica situacional (NORTHOUSE, 2004).

2.2.2.2 Teoria da nova liderança

A partir da década de 80 surge a expressão “nova liderança”, que caracteriza uma série de abordagens referentes a temas aparentemente comuns em alguns aspectos e diferentes em outros (VROOM; JAGO, 1988). É nesse momento que aparecem os estudos sobre liderança transformacional, carismática e visionária. Diversos autores pesquisaram uma nova abordagem de liderança baseada na idéia de líderes como gestores de significados, e não nos termos de influência (BRYMAN, 2004). O foco da atuação desses líderes é a propriedade com que formulam a visão, a missão e os valores que orientam e articulam a ação das pessoas nas organizações. (ROBBINS, 2002).

A liderança visionária refere-se à capacidade do líder de criar e articular uma visão de futuro que seja atrativa e possível de ser realizada. Tal visão deve tomar como ponto de partida a situação presente e buscar a sua melhoria. Deve ser uma visão claramente articulada, capaz de ser compreendida por toda a organização. Líderes visionários devem possuir as três

habilidades: tornar a visão inteligível a todas as pessoas da organização; capacidade de expressar a visão através de ações e comportamentos e, finalmente, saber estender a visão para diferentes contextos de liderança, ou seja, tornar a visão aplicável a múltiplas situações. (ROBBINS, 2002).

2.2.2.3 Teoria da liderança transformacional

Bass (1985) propõe o modelo de liderança transformacional constituído por quatro elementos: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Reconhece, também, que a efetividade da liderança depende do ambiente e da organização entre outras variáveis situacionais. (BASS; RIGGIO, 2006). Líderes transformacionais são aqueles que “estimulam e inspiram seguidores tanto para alcançar resultados extraordinários como, ao longo do processo, desenvolver sua própria capacidade de liderança”. (BASS; RIGGIO, 2006).

O instrumento de avaliação da liderança transformacional é o MCQ – Multifactor Leadership Questionnaire –, que captura a percepção dos seguidores em relação aos comportamentos do líder. Porém, esse instrumento, estando focado na díade líder-seguidor como unidade de análise, não considera diretamente as variáveis situacionais, e estas precisam ser inferidas da média das respostas dos seguidores. (AVOLIO, 1999; BASS; RIGGIO, 2006).

Apesar de a teoria transformacional ser considerada relevante e aplicável, a sua limitação recai sobre o instrumento de avaliação. Os estudos de Bass (1985), apesar de terem influenciado as teorias atuais sobre liderança, apresentam diversas inconsistências, quanto à posição dos líderes e às suas conquistas.

2.2.2.4 Teoria da liderança carismática

A teoria da liderança carismática surge no final da década de 1970 e resgata, de certa forma, a abordagem dos traços. (BRYMAN, 1992; NORTHOUSE, 2004). Yukl (2005) distingue quatro conjuntos de teorias da liderança carismática: carisma atribuído, teoria do autoconceito, psicodinâmica e contágio social. A unidade de análise é a relação líder-

seguidor²⁵, na qual se considera o líder como aquele que possui ou exerce carisma sobre seguidores ou o seguidor que se identifica com o líder. Os seguidores percebem o líder como portador de características “extraordinárias” e passam a depender dele.

Dentro da liderança carismática, a relação “líder/grupo” pode ser descrita como uma experiência “mágica”, “divina” sentida pelo grupo ao se submeter ao encantamento de um chefe fora do comum. (BURNS, 1978). Para Pauchant (1996), essa unidade pode ser interpretada como sendo resultado de uma “transferência psíquica”, estabelecida entre o grupo e seu líder, o que permite ao grupo vivenciar, na pessoa idealizada do líder, o seu desejo de onipotência. (CHANLAT, 1996).

Entre as condições que facilitam a emergência do líder carismático, podem se destacar: a crise, as tarefas complexas e os seguidores dependentes ou fracos. (YUKL, 2005). Em decorrência disso, existe a possibilidade de manipulação dos seguidores pelos líderes, caracterizando comportamentos não éticos.

Os resultados das pesquisas sobre liderança, em geral, não conciliam as análises no nível da díade (líder-seguidor) com as análises no nível do grupo, o que revela dificuldades conceituais, seja em relação às metodologias, seja em relação às categorias de análise. (GRONN, 2002).

2.2.3 Abordagem de liderança fundamentada no grupo

Nesta seção, são examinadas as teorias e abordagens da liderança, centradas na coletividade ou nos processos de grupo. As teorias centradas no indivíduo (líder) e nos processos diádicos (líder-seguidor), embora reconheçam a existência dos processos de grupo, não explicitam esses processos (YUKL, 2005). Embora, desde a década de 1950, encontrem-se referências sobre a liderança distribuída no grupo, a teoria de liderança começou a ser articulada nos anos de 1990, quando alguns pesquisadores entenderam a necessidade de acomodar novas dimensões às mudanças organizacionais.

As tarefas são realizadas em um conjunto harmonioso e combinado por uma pluralidade de membros organizacionais interdependentes, agindo dentro ou fora dos papéis posicionais formais. Liderança e influência fazem parte desse trabalho dentro de

²⁵ Com exceção da teoria do contágio social, que busca a influência do líder em pessoas que nunca conversaram face a face. (YUKL, 2005).

relacionamentos, estruturados de forma distribuída, em vez de concentrada, constituindo-se nas bases de uma teoria de ação. (GRONN, 1999 a e b).

Uma visão distribuída de tarefas e atividades implica a existência de uma nova forma de divisão de tarefas no coração do trabalho organizacional. Tal desenvolvimento tem implicações importantes para papéis individuais definidos tradicionalmente e para dualismos como líder-seguidor. Por essas razões, um atributo como distribuição precisa ser incorporado numa visão reconceitualizada da unidade apropriada de análise como parte de um modelo de atividades realizadas conjuntamente e mediadas por ferramentas, para que a liderança tenha viabilidade e utilidade.

Uma constatação nos estudos relativos à visão individualista da liderança é a suposição de que o desempenho de um indivíduo, grupo ou organização depende da liderança de um indivíduo com as habilidades de encontrar o caminho certo e motivar os outros a tomá-lo. (YUKI, 1999, p. 292). Implícito nesse raciocínio está o dualismo líder-seguidor(es), no qual, entre outras coisas, os líderes são superiores aos seguidores, e estes dependem dos líderes, consistindo a liderança em fazer algo, para ou a favor de outros.

Na busca do entendimento da prática organizacional efetiva, vários autores se concentraram no estudo da organização como redes de cognição distribuída (WEICK, ROBERTS, 1993; HUTCHINS, KLAUSEN, 1998; HEATH, LUFF, 1998). No centro da visão da cognição socialmente distribuída está a idéia de que mente e consciência não são somente características da vida mental interior dos indivíduos, mas são manifestadas em atividades realizadas conjuntamente em relações sociais. A mente distribuída, portanto, significa o padrão da atenção baseada na atividade entre agentes socialmente posicionados e suas relações com vários objetos, ferramentas ou implementos representacionais e computacionais na realização de tarefas. Essa definição significa, por sua vez, que situações e contextos, e seus objetos, tanto estruturam quanto mediam o pensamento.

A mente distribuída e o aprendizado distribuído são especialmente evidentes em ambientes de trabalho nos quais a tomada de decisão é fortemente dependente do rápido processamento de grandes quantidades de informações como parte das práticas de trabalho em rede, mediadas por computador e artefatos tecnológicos similarmente complexos.

Gibb (1954), em seus estudos, entendeu que a liderança seria mais bem compreendida se fosse concebida como uma qualidade do grupo e como um conjunto de funções realizadas pelo grupo, podendo ser concentrada por um lado e dispersa, compartilhada ou distribuída, por outro. (GIBB, 1954, p. 884).

Segundo o autor, a idéia de interação implicava o entendimento de papéis complementares entre líderes e seguidores e não considerá-los como categorias excludentes. Ainda de acordo com Gibbs (1954), líderes e seguidores freqüentemente trocam de papéis, como se essas categorias fossem apenas estados transientes. (GIBB, 1968, p. 252). A idéia de que líderes e seguidores deveriam ser considerados colaboradores na realização de tarefas de grupo foi ampliada pelo autor, que entendeu, a partir de seus estudos, que os líderes inevitavelmente absorvem muitas das qualidades dos seguidores, e que, devido à relação próxima entre eles, fica difícil determinar quem influencia quem e a que ponto. (GIBB, 1968, p. 271-2). A liderança é mais apropriadamente entendida como um fenômeno fluído, emergente, em vez de fixo, com o propósito de resolução de problemas com sucesso, e que, como *status* atribuído, pode durar enquanto durar a tarefa. (BROWN, HOSKING, 1986).

Uma abordagem mais recente que elucida o trabalho de líderes e gestores é a da teoria da atividade distribuída, em concordância com o entendimento de Gibb (1968) de um sistema de atividades realizadas coletivamente. As raízes intelectuais da teoria da atividade são encontradas na década de 1970, 1980 e 1990 (VYGOTSKY, 1978; LEONT'EV, 1978, 1981; ENGSTRÖM, 1999 a e b). Essa teoria oferece uma nova concepção da ecologia do local de trabalho, por entender que a atividade é um veículo para representar o engajamento humano com o mundo natural e social. Os fluxos de atividades compreendem a essência humana. (LEONT'EV, 1978, p. 66).

A ligação entre sujeito e objeto não é direta e sim mediada por vários instrumentos, isto é, artefatos ou ferramentas (incluindo símbolos e sistemas lingüísticos) que procuram representar experiência, aprendizado acumulado ou soluções para problemas encontrados anteriormente. Portanto, as atividades fazem parte de um processo coletivo de trabalho, em que o instrumento media a atividade e conecta o homem com o mundo das coisas e com outras pessoas. (LEONT'EV, 1981, p. 210).

Na definição de atividades existem três elementos: motivos, ações e operações. Motivos expressam objetivos que suprem necessidades. Ações cumprem propósitos na busca por objetivos. Operações são meios de facilitar ações e compreendem seu conteúdo. Assim, as ações de cada indivíduo só fazem sentido na perspectiva do padrão geral ou do sistema de relações de trabalho, ou seja, as relações de trabalho entre indivíduos são interdependentes. (LEONT'EV, 1981, p. 212-13)

Como as tarefas são divididas e realizadas por diferentes indivíduos, essa fragmentação deixa os trabalhadores dependentes uns dos outros para a totalização de uma tarefa completa.

A liderança enquanto influência é o meio de reintegrar tarefas de trabalho para alcançar resultados gerados cooperativamente. (SAYER, WALKER, 1992, p.15-17). Portanto, nas relações entre líder e seguidores, na execução de tarefas resultantes de interdependência e influência mútua, é possível supor que a liderança não esteja embutida em apenas um indivíduo. (GRONN, 1999 a).

A divisão do trabalho é o elemento gerador e orientador das relações no local de trabalho. Daí a consciência de que o conhecimento tácito e codificado requerido para solucionar problemas complexos está disperso nas organizações e que as equipes são veículos para reunir experiência coletiva.

A idéia de divisão de trabalho significa a totalidade das tarefas e a capacidade tecnológica (isto é, ferramentas e conhecimento) para a realização dessas tarefas pelos trabalhadores. Mudanças na divisão do trabalho ocorrem com a adição de novas tarefas, novos requerimentos de tarefa, e/ou com a adoção de novas tecnologias. Juntos, esses elementos constituem o lado técnico da divisão do trabalho. Há também uma forma social da divisão do trabalho. Isto é evidente quando indivíduos e grupos decidem, com base em seus valores e interesses, o arranjo ou configuração preferidos de tarefas (isto é, sua agenda, alinhamento físico, tecnologia disponível). Essas relações são uma fonte-chave do poder social e organizacional. À medida que as tarefas proliferam, o lado técnico da divisão do trabalho se diferencia através de um processo de especialização de tarefa. Essa dualidade de diferenciação-integração inerente a uma divisão de trabalho é a fonte de novas formas emergentes de interdependência e coordenação de papéis, que resultam em padrões distribuídos de liderança (SAYER & WALKER, 1992, p. 15-17). Portanto, liderança é um *status* delegado a um indivíduo, um agregado de indivíduos separados, conjuntos de poucos indivíduos agindo em harmonia ou unidades organizacionais de maior número de membros. A base dessa delegação é a influência atribuída voluntariamente pelos membros da organização a uma ou mais dessas unidades focais. Os indivíduos ou unidades multipessoais a quem a influência é atribuída incluem, potencialmente, todos os membros da organização, não apenas os da alta gerência.

A liderança é manifestada no espaço de papéis compartilhados entre parceiros. É a parceria de trabalho como unidade focal que está atribuída a liderança pelos colegas, e os parceiros estão cientes de si próprios como co-líderes. A noção de Fondas e Stewart (1994) de um conjunto de papéis, que engloba a interação dinâmica das percepções e expectativas dos papéis pelos membros do conjunto, é útil para esse entendimento. Papéis compartilhados

emergem quando membros do conjunto dão importância a suas oportunidades de depender dos outros devido a responsabilidades sobrepostas.

Na ação conjunta, os agentes sincronizam suas ações quanto a seus próprios planos, os de seus colegas e seu senso de participação na unidade. A influência recíproca é tanto interna quanto externa em seus efeitos. A reciprocidade denota a influência de duas ou mais partes umas sobre as outras, e ocorre de maneira similar a um ciclo vicioso ou espiral em ziguezague (FONDAS; STEWART, 1994).

Outro aspecto a ser apresentado na teoria de liderança distribuída é sua interface com o trabalho em equipe e com o aprendizado em equipe. A liderança é considerada um resultado no nível de análise da equipe, de como é derivada de – em vez de apenas condicionada a – equipes com uma função dos processos associados a pessoas trabalhando juntas para cumprirem um trabalho compartilhado. (O’CONNOR; QUINN, 2004).

A criação de uma identidade social coletiva baseada na equipe serve como um recurso potente de liderança para o desempenho subsequente. Essa identificação central com a equipe (“nós”) em vez do indivíduo (“eu”) permite a emergência de diferentes formas de liderança e cria possibilidades adicionais para participar na liderança. Também é um recurso para desenvolver capital social em equipe. (DAY, 2000).

Segundo observado por O’Connor e Quim (2004), quando a liderança é vista como uma propriedade de sistemas complexos, ao contrário de uma propriedade de indivíduos, a efetividade da liderança se torna mais um produto dessas conexões ou relacionamentos entre as partes do que o resultado de qualquer parte sozinha desse sistema.

A liderança considerada como um resultado criado pela equipe é refletida em seu capital social derivado da construção de relacionamentos em rede entre indivíduos, que melhoram a cooperação e a troca de recursos. Nessa perspectiva, o capital social é um recurso que adiciona valor a equipes e à organização. (TSAI; GOSHAL, 1998).

A natureza da liderança nos processos de equipe e do desempenho pode ser explicada pelo modelo I-P-O (*input-processo-output*), que implica um caminho de ciclo único e linear de entradas e saídas. Porém, esse modelo não aborda o importante papel dos *loops de feedback* em processos de equipe e seu desempenho dinâmico.

No lugar do I-P-O, Ilgen *et al* (imprensa) sugerem um modelo IMRI alternativo, em que “I” se refere aos *inputs*, “M” às influências mediadoras, “R” aos resultados e “T” aos *loops de feedback* ou “*feedback causal bicíclico*”, que é crítico para entender o desempenho das equipes ao longo do tempo.

A FIG. 5, a seguir, ilustra o ciclo de liderança em equipe em termos da construção da capacidade de liderança em equipe dentro da estrutura IMRI.

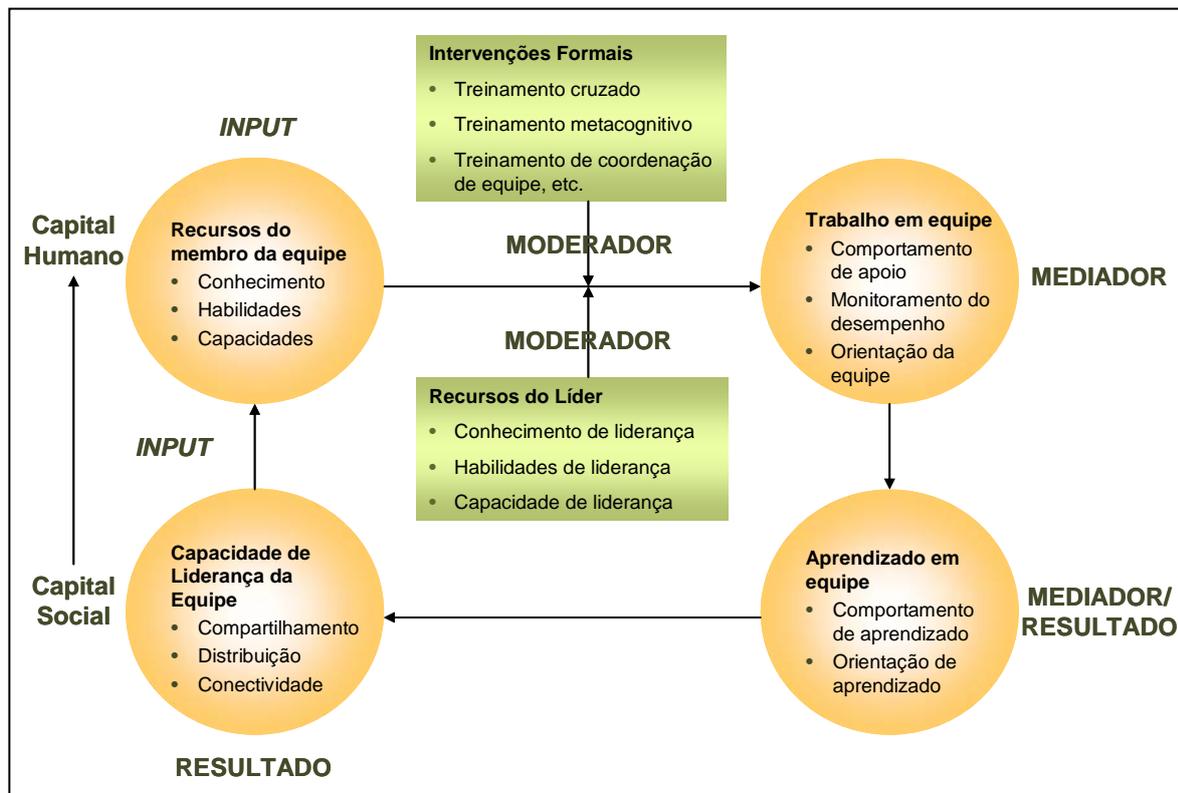


Figura 5: Ciclo da Liderança em Equipe

Fonte: DAY, David V.; GRONN, Peter; SALAS, Eduardo. *Leadership capacity in teams* – The Leadership Quarterly. 2004.

Nesse modelo, os recursos do membro individual da equipe (conhecimento, habilidade e capacidades trazidas à equipe) contribuem para o desenvolvimento do trabalho em equipe, mas são moderados pelos recursos e ações de um líder e pelas intervenções formais usadas para desenvolver o trabalho em equipe. Por sua vez, o trabalho em equipe na forma de processos-chave como comportamento de apoio, monitoramento de desempenho, orientação da equipe contribuem para o aprendizado da equipe. Esse ajuda a criar a capacidade de liderança da equipe e é derivado de estados cognitivos, motivacionais e afetivos de compartilhamento, distribuição e conectividade dos membros de equipe. Essa capacidade de liderança da equipe, na forma de capital social, não é apenas um *output* do ciclo de formação de equipe, mas também serve com *input* para o desenvolvimento futuro ou corrente e influencia diretamente o capital humano da equipe nos episódios subsequentes de desempenho.

A capacidade de liderança da equipe pode ser vista como um “estado emergente”, ou um construto que se desenvolve ao longo da vida da equipe; é tipicamente dinâmica em natureza e varia como função dos *inputs*, processos e resultados da equipe. (GROONN, 2004).

Estar motivado e capaz de aprender é um pré-requisito para a liderança efetiva, e, no nível da equipe, o aprendizado forneceria um meio importante de desenvolver recursos de liderança. O aprendizado é “uma mudança relativamente permanente no nível coletivo de conhecimento e habilidade da equipe produzida pela experiência compartilhada dos membros da equipe”. (ELLIS *et al.*, 2003, p.822). Dessa forma, o aprendizado em equipe depende da capacidade individual de cada membro de adquirir conhecimento, habilidade e capacidades, bem como de sua capacidade de compartilhar coletivamente as informações com os colegas. O foco desse conceito e definição de aprendizado em equipe é como um resultado. Edmondson (1999) conceitualizou o aprendizado no nível de análise de equipe como “um processo contínuo de reflexão e ação caracterizado por fazer perguntas, buscar *feedback*, experimentar, refletir sobre resultados e discutir erros ou resultados inesperados de ações”. (EDMONDSON, 1999, p. 353). Ellis *et al* (2003) e Edmondson (1999) vêem o aprendizado em equipe como um processo e um resultado. Edmondson (1999, p. 354) demonstrou também em suas pesquisas que certas crenças de equipes eram condições importantes para o comportamento de aprendizado. A segurança psicológica da equipe foi definida como “uma crença compartilhada de que a equipe é segura para correr riscos interpessoais”. Essa confiança é baseada no respeito mútuo entre membros da equipe e refere-se a admitir os erros da equipe e discuti-los sem medo de punição, melhorando a cooperação e o aprendizado. (ELIIS *et al.* 2003).

Equipes efetivas em ambientes complexos são mais predispostas a aprender a sair de novos problemas (WEICK, 1993). Esses novos trabalhos adaptativos²⁶ confrontam a equipe, que, muitas vezes, não dispõe de recursos, ferramentas ou soluções preexistentes e pode nem ter os meios para nomear precisamente ou descrever o desafio (DRATH, 2001; HEIFETZ, 1994). Dessa forma, desafios técnicos não requerem muita liderança e podem não demandar nenhum recurso de liderança em equipe. Entretanto, desafios adaptativos são considerados como a principal tarefa da liderança. (DRATH, 2001; HEIFETZ, 1994).

²⁶ Trabalho adaptativo deve ser compreendido como o que envolve a evolução dos valores do grupo para resolução de problemas complexos (HEIFETZ, 1994)

2.2.4 Abordagem de liderança fundamentada no sistema

Um novo cenário competitivo e complexo se descortina para as organizações, neste início do século XXI, impulsionado, principalmente, pela globalização e revolução tecnológica. Essa nova era econômica tem no conhecimento sua *commodity* central e na inovação um fator crítico para a sobrevivência organizacional. (HITT, 1998).

Os paradigmas de liderança da era industrial não estão bem adaptados a uma economia mais orientada ao conhecimento (DAVENPORT, 2001). Um dos modelos ainda dominantes na teoria da liderança focaliza como líderes conseguem influenciar outras pessoas em direção a objetivos desejados, dentro de estruturas organizacionais formalmente hierarquizadas, motivando-os a se alinharem e a se comprometerem com as metas organizacionais. (BASS, 1985; ZACCARO; KLIMOSKI, 2001). Outros modelos defendem a visão carismática e visionária da liderança que flui em cascata desde o presidente executivo até os níveis mais baixos da organização. (CONGER, 1999).

Parece haver uma contradição entre esse paradigma que busca a estabilidade por meio da estrutura e dos processos organizacionais e os ambientes globais e competitivos da era do conhecimento (CHILD, McGRATH, 2001). Na busca de desenvolver modelos de liderança descentralizada, diversos autores, em suas pesquisas, exploraram o potencial da liderança compartilhada (PEARCE; CONGER, 2003), liderança distribuída (GRONN, 2002) e liderança flexível. (VOLBERTA, 1996; FLETCHER, 2004).

Assim, devido a essa necessidade, um novo quadro de referências para o entendimento da liderança no contexto rápido e volátil da era do conhecimento começa a ser desenvolvido. Diversos autores buscam na ciência da complexidade as bases para o desenvolvimento desse novo modelo. (DAY, 2000, MARION; UHL-BIEN, 2001). A complexidade diz respeito a um modo de produção do conhecimento, à forma como nos relacionamos ao abandonar uma visão monolítica do mundo e passar a compreendê-lo de forma “sistêmica”. “As expressões “complexidade”, “pensamento complexo” ou ainda “teoria sistêmica” sintetizam a racionalidade contemporânea presentes tanto nas ciências quanto na filosofia. A complexidade é um modelo de conhecimento que é o resultado da tentativa de compreender a natureza (e também a própria sociedade) perante os novos desafios colocados, a partir da segunda metade do século XIX, que não eram resolvidos pelo então modelo de ciência vigente (sobretudo a mecânica newtoniana). Desenvolvido ao longo do século XX por pensadores de diferentes áreas, o modelo de racionalidade complexa tem se tornado, desde as

últimas décadas do século, cada vez mais conhecido através de uma divulgação científica e filosófica”, segundo Condé e Dourado (2008).

Já existem muitas tentativas de fugir ao pensamento tradicional dominado pela Era Industrial no que diz respeito a pesquisas e práticas de liderança, com mudança do foco do olhar: para a incerteza, auto-organização, não-linearidade e a necessidade de caos para inovação. Atualmente, estudos sobre Liderança e Complexidade, reunidos por Mary Uhl-Bien e Russ Marion (2008), focalizam a liderança sob vários ângulos, epistemológica e metodologicamente, apresentando novo conceito de “Liderança Emergente” e seu entendimento no conflito, informação, mudança, inovação, times, relações, controle. Consistentemente, o conceito discutido sobre liderança se afasta da visão *top-down*, da visão de uma liderança heróica, expandindo-se numa perspectiva em direção à inteligência coletiva, distribuída e emergente.

Na ciência da complexidade os sistemas adaptativos complexos são a unidade de análise e podem ser entendidos como redes semelhantes às redes neurais de interação, nas quais agentes interdependentes interagem em uma dinâmica cooperativa, em função de uma meta comum. Emergem naturalmente dos sistemas sociais, são capazes de aprender, resolver problemas de forma criativa e se adaptar rapidamente (CARLEY; HILL, 2001). A liderança complexa faz uso das habilidades dinâmicas dos sistemas complexos para fomentar a criatividade, a aprendizagem e a adaptabilidade na organização. Em contextos de mudança, os líderes devem capacitar as redes informais dinâmicas em vez de suprimi-las ou alinhá-las. (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

Esse contexto no qual a liderança opera é radicalmente diverso do mundo da burocracia tradicional. Ela deve ser vista não somente como uma posição, mas também como uma dinâmica interativa e emergente. Em uma inter-relação complexa, o ímpeto coletivo para a ação e mudança emerge, quando agentes interagem em rede, de forma a produzir novos padrões de conhecimento, ou novos modos de operação. (OSBORN; HUNT, 2002).

A teoria da liderança complexa reconhece três amplas funções de liderança: a administrativa, a capacitadora e a adaptativa. (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

A liderança administrativa é fundamentada em noções tradicionais e burocráticas de hierarquia. Refere-se às ações dos indivíduos e grupos em papéis gerenciais formais que planejam e coordenam atividades para atingir resultados definidos pela organização. Entre outras atividades, estrutura as tarefas, envolve-se no planejamento, constrói a visão e coloca recursos para realizar metas e gerenciar crises e conflitos. Além disso, focaliza o alinhamento

e controle no gerenciamento das estratégias empresariais e é representada pelas funções hierárquicas e burocráticas da organização. (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

A liderança adaptativa refere-se a ações de aprendizagem adaptativas e criativas que emergem das interações dos sistemas adaptativos complexos, à medida que eles buscam ajustar-se à tensão causada por perturbações ou restrições. A atividade adaptativa é o resultado da dinâmica de emergência informal que ocorre nos espaços entre agentes interativos. (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000). Não se trata, portanto, de um ato de autoridade, podendo ocorrer em grupos de trabalho operacional ou em uma reunião de conselheiros. (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

A liderança capacitadora trabalha para catalisar as condições nas quais a liderança adaptativa pode desenvolver e gerenciar o envelhecimento entre as funções burocráticas (administrativas) e as emergentes (adaptativas) na organização. (KONTOPOULOS, 1993). Gerenciar o envelhecimento envolve dois papéis: 1) criar as condições organizacionais adequadas ou capacitadoras para fomentar a liderança adaptativa em locais onde são necessárias a inovação e a adaptabilidade e 2) facilitar o fluxo de conhecimento e a criatividade das estruturas adaptativas para dentro das estruturas administrativas. A liderança capacitadora ocorre em todos os níveis da organização, podendo variar em sua natureza, forma e intensidade.

Na teoria de liderança complexa, essas três funções de liderança estão interligadas devido à relação dinâmica entre as forças administrativas formais de cima para baixo e as forças informais adaptativas emergentes dos sistemas sociais. As lideranças adaptativa e administrativa podem funcionar de forma interativa, independente ou oposta. A liderança capacitadora serve para amenizar tais situações.

Os sistemas adaptativos complexos necessariamente interagem com estruturas burocráticas formais em organizações. A liderança capacitadora torna possível a dinâmica efetiva dos sistemas adaptativos complexos, fomentando condições que permitam a emergência da liderança adaptativa. Catalisar refere-se às atividades que reúnem as condições capacitadoras, ou seja, os contextos e os mecanismos.

O contexto é a ambiência interativa dentro da qual ocorre a dinâmica da complexidade. Os contextos englobam redes de interação, padrões complexos de relações conflitantes, padrões de tensão, relacionamentos interdependentes, regras de ação, circuitos de retroalimentação diretos e indiretos e demandas ambientais em rápida mudança.

Os mecanismos são padrões dinâmicos de comportamento que produzem desfechos complexos. Os mecanismos que emergem incluem ressonância e agregação de idéias,

comportamentos catalíticos, geração de comportamentos tanto estáveis como instáveis, dissipação de tensão em fases de mudança não linear, fluxos de informação e formação de padrões e idéias que ganham importância e trazem para si idéias correlatas. (KAUFFMAN, 1993; PRIGOGINE, 1997). Os desfechos principais de uma dinâmica complexa são adaptabilidade, criatividade, aprendizagem, como a lógica apresentada a seguir.

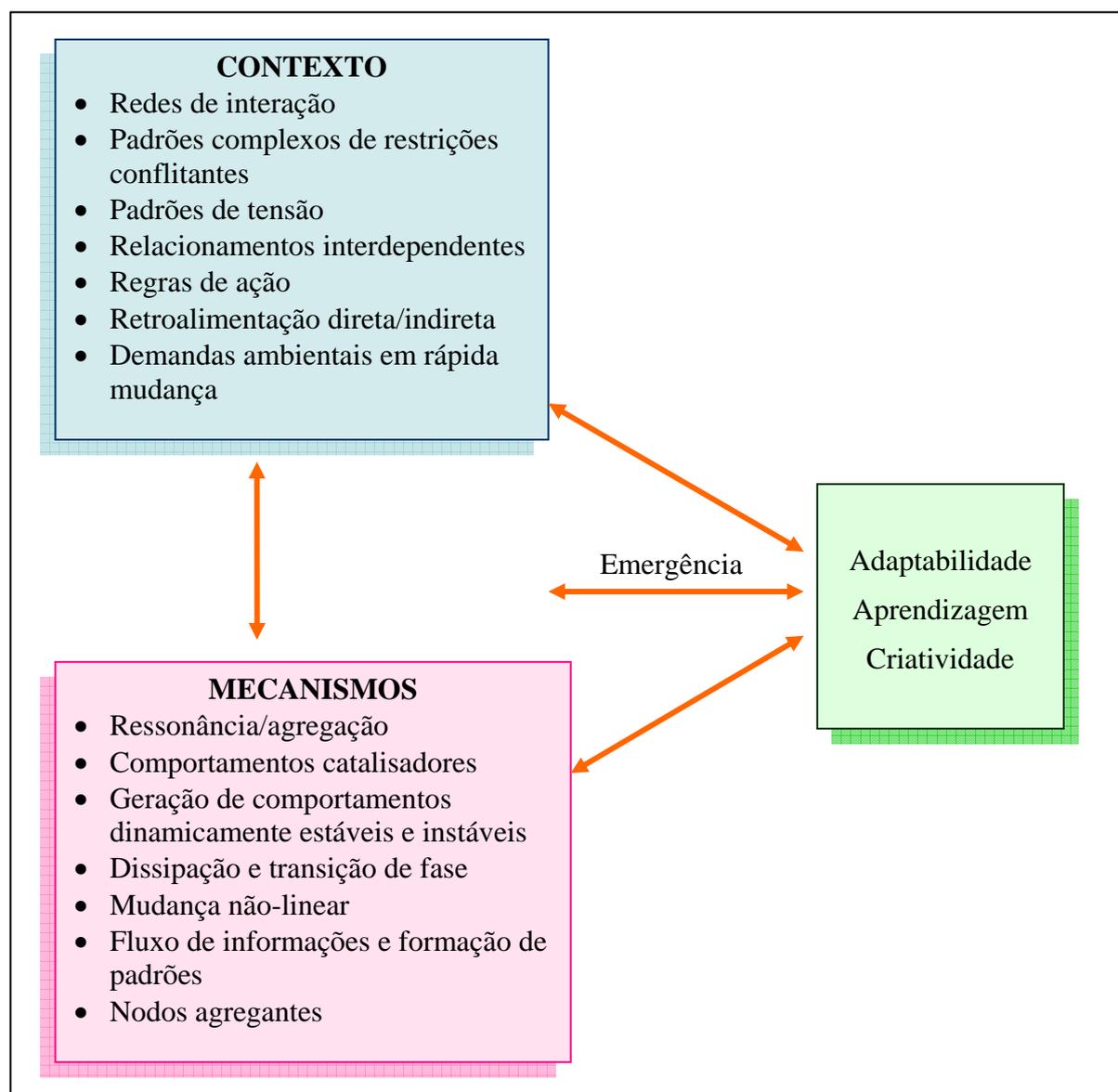


Figura 6: A dinâmica da emergência em sistemas complexos.

Fonte: UHL-BIEN; MARION; Mc KELVEY, 2007.

Os contextos formados por redes, padrões de tensão, diferentes níveis de interdependência são impactados por mecanismos vários, entre os quais a existência de comportamentos catalisadores, a mudança não linear, com criação de padrões, o que resulta na emergência, que gera a adaptabilidade, a aprendizagem e a criatividade. Os líderes

capacitadores não têm como criar os vínculos dinâmicos e sofisticados que caracterizam as redes complexas, pois elas são auto-organizadas. Podem, no entanto, criar uma estrutura geral de redes complexas e as condições nas quais elas podem evoluir. (JACQUES, 1989). Podem ainda criar espaços de trabalho com arquitetura aberta, grupos de trabalho eletrônico ou instituição de regras para fomentar iniciativas transgrupos.

Outra função da liderança capacitadora é permitir a importação de informação nova da dinâmica ambiental para dentro da organização, ampliando sua capacidade adaptativa. (BOISOT, 1998). Um papel chave da liderança capacitadora é gerenciar o envelhecimento entre as estruturas adaptativa e administrativa, de forma que os comportamentos ampliem a flexibilidade e a eficácia da organização. Assim, a teoria da liderança complexa propõe que os sistemas adaptativos complexos forneçam a capacidade adaptativa para a organização e que a burocracia crie uma estrutura de orientação e coordenação.

2.2.5 Papéis de liderança nas abordagens clássicas e contemporâneas

Nesta seção, são examinados os papéis de liderança propostos por diversos autores, subdivididos em três grandes períodos: da década de 1960 até 1990, de 1990 a 2000, e na atualidade.

O termo papel é utilizado neste estudo com o sentido de “conjunto de comportamentos prescritos para (ou esperáveis de) uma pessoa que ocupe certa posição na estrutura social”. (ROBINSON, 1977). O termo papel aplicado à liderança refere-se, de um modo geral, a práticas, ações, comportamentos de um gerente ou líder com essa função específica em um dado relacionamento. (MINTZBERG, 1973).

Na revisão das teorias de liderança encontram-se diversas taxonomias apresentadas por autores que buscam classificar e definir os comportamentos do líder. (YUKL, 1998).

2.2.5.1 Da década de 1960 até 1990

No texto de Mintzberg (1973), “O trabalho do Gestor: Folclore e fato”, o autor apresenta três conjuntos de papéis do gestor: informacionais, interpessoais e de decisão.

Nos papéis informacionais, encontram-se:

- *Monitor*: refere-se às informações que o gestor busca em sua rede de contatos pessoais.
- *Disseminador*: representa o compartilhamento de informações privilegiadas com os subordinados.
- *Porta-voz*: refere-se às informações que o gestor envia a pessoas fora da unidade acerca do fluxo de trabalho.

Nos papéis interpessoais, encontram-se:

- *Cabeça*: representa o conjunto de tarefas cerimoniais a serem desenvolvidas pelo gestor.
- *Líder*: refere-se às tarefas de motivar e incentivar os funcionários conciliando necessidades individuais e organizacionais.
- *Ligação*: reconhece as tarefas que o gestor desempenha fora da cadeia vertical de comando.

Entre os papéis de decisão, encontram-se:

- *Empreendedor*: refere-se às ações do gestor em procurar, melhorar a unidade, para adaptá-la às condições variáveis do ambiente.
- *Lidar com mudanças*: mostra o gestor como iniciador voluntário da mudança e respondendo involuntariamente a pressões,
- *Alocador de recursos*: representa as tarefas de alocar tempo, estabelecer estruturas formais e como o trabalho será dividido e coordenado,
- *Negociador*: refere-se às decisões que envolvem autoridade no comprometimento de recursos organizacionais apoiadas em informações que o gestor conhece da sua organização.

Segundo o autor, esses dez papéis não são facilmente separáveis e formam um todo integrado.

Entre os diversos estudos realizados neste período, elege-se o trabalho de Yukl (1998), que apresenta 14 categorias de práticas gerenciais. (YUKL, 1987):

- *Planejamento e organização*. Determinar objetivos e estratégias de longo prazo; alocar recursos de acordo com as prioridades; determinar como mobilizar pessoas e recursos para cumprir uma tarefa eficientemente e determinar como melhorar a coordenação, produtividade e a efetividade da unidade organizacional.

- *Solução de problemas.* Identificar problemas relacionados ao trabalho; analisar e solucionar problemas de maneira rápida e sistemática e agir decisivamente para implementar soluções para resolver problemas ou crises importantes.
- *Esclarecimento de papéis e objetivos.* Delegar tarefas; fornecer direção sobre como fazer o trabalho; comunicar um entendimento claro das responsabilidades do emprego, dos objetivos de tarefa, dos prazos e das expectativas de desempenho.
- *Informação.* Disseminar informações relevantes sobre decisões, planos e atividades para as pessoas que precisam fazer seu trabalho; fornecer materiais e documentos escritos e responder a pedidos de informações técnicas.
- *Monitoramento.* Colher informações sobre atividades de trabalho e condições externas que afetam o trabalho; verificar o progresso e qualidade do trabalho; avaliar o desempenho de indivíduos e da unidade organizacional; analisar tendências e prever eventos externos.
- *Motivação e inspiração.* Usar técnicas de influência que apelem para a emoção ou a lógica para gerar entusiasmo para o trabalho; comprometimento com os objetivos da tarefa; aceitar os pedidos de cooperação, assistência, suporte ou recursos; dar um exemplo de comportamento adequado.
- *Consulta.* Consultar as pessoas antes de fazer mudanças que as afetem; incentivar sugestões para melhoria; convidar para a participação na tomada de decisão; incorporar as idéias e sugestões de outros nas decisões.
- *Delegação.* Permitir que subordinados tenham responsabilidade nas descrições necessárias para realizar atividades de trabalho; lidar com problemas e tomar decisões importantes.
- *Apoio.* Agir amigavelmente e com consideração; ser paciente e prestativo; demonstrar compaixão e apoio; escutar reclamações e problemas; cuidar dos interesses das pessoas.
- *Desenvolvimento e tutoria.* Fornecer treinamento e conselhos úteis de carreira; facilitar a aquisição de habilidades, desenvolvimento profissional e avanço na carreira.
- *Gestão de conflito e construção de equipe.* Facilitar a resolução construtiva de conflitos; incentivar a cooperação, o trabalho em equipe e a identificação com a unidade de trabalho.

- *Networking*. Socializar informalmente; desenvolver contatos com pessoas; fornecer informações e suporte; manter interações periódicas, incluindo visitas, ligações telefônicas, correspondência e presença em reuniões e eventos sociais.
- *Reconhecimento*. Valorizar e reconhecer o desempenho efetivo, as conquistas significativas e contribuições especiais; expressar apreciação pelas contribuições e pelos esforços especiais das pessoas.
- *Premiação*. Dar ou recomendar recompensas tangíveis, como um aumento de salário ou promoção por desempenho efetivo, conquistas significativas e competência demonstrada.

No quadro a seguir encontra-se os papéis de liderança na literatura clássica propostos por Mintzberg (1973) e Yukl (1987).

	MINTZBERG (1973)	YUKL (1987)
INFORMAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Disseminador • Porta-voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e organização • Solução de problemas • Esclarecimento de papéis e objetivos • Informação • Monitoramento • Delegação
INTERPESSES	<ul style="list-style-type: none"> • Cabeça • Líder • Ligação 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação e inspiração • Apoio • Gestão de conflitos e construção de equipes • <i>Networking</i> • Reconhecimento • Premiação
DECSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedor • Lidar com mudanças • Alocador de recursos • Negociador 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta • Desenvolvimento e tutoria

Quadro 6: Organizador dos papéis de liderança na literatura clássica
Fonte: Elaborado pela autora

Yukl (1998) faz uma releitura da taxonomia dos 14 comportamentos e sugere uma nova classificação das categorias gerais em três fatores para agrupar de maneira mais útil e parcimoniosa os comportamentos específicos. A seguir, uma breve descrição de cada fator:

1. *Comportamento orientado a tarefa.* Ocupar-se primariamente com o cumprimento da tarefa, utilizando eficientemente o pessoal e os recursos; manter operações estáveis e confiáveis e fazer melhorias incrementais na qualidade e produtividade. Comportamentos componentes-chave incluem esclarecer as funções, planejar, organizar e monitorar operações. Essa categoria inclui a estrutura inicial, mas é definida mais amplamente.
2. *Comportamento orientado a relacionamentos.* Cuidar da melhoria de relacionamentos e ajudar pessoas, aumentar a cooperação e o trabalho em equipe, aumentar a satisfação dos subordinados com o trabalho e construir identificação com a organização. Comportamentos componentes-chave incluem apoiar, desenvolver, reconhecer, consultar e lidar com conflitos. Essa categoria é similar à consideração, mas é definida mais amplamente de forma a integrar também preocupações com tarefas.
3. *Comportamento orientado a mudanças.* Buscar a melhoria de decisões estratégicas, adaptar-se a mudanças no ambiente, fazer mudanças em objetivos, processos ou produtos/serviços e se comprometer com as mesmas. Comportamentos componentes-chave incluem sondar e interpretar eventos externos, articular uma visão atraente, propor estratégias inovadoras, fazer propostas persuasivas sobre a necessidade de mudança, incentivar e facilitar a experimentação e desenvolver uma coalizão para apoiar e implementar mudanças.

As três grandes categorias propostas por YUKL (1998) são o resultado de um esforço de compilação das idéias de diversos autores estudiosos do fenômeno da liderança nas décadas de 1960, 1970 e início de 1980. Porém, não é a única de que se dispõe. Outros autores encontraram em suas pesquisas outros papéis. (BASS, 1985; TICHY; DE VANNA, 1986).

2.2.5.2 Da década de 1990 a 2000

A partir das pesquisas que ocorreram na década de 1980 e 1990 entre os autores considerados como formuladores de uma nova abordagem de liderança, são identificados

novos papéis do líder, que aqui são descritos na tentativa de estabelecer um quadro referencial organizador.

Um primeiro papel identificado é o do líder como gestor de significados. O foco da atuação desses líderes é a formulação da visão, da missão e dos valores que orientam e articulam a ação das pessoas na organização. (BENNIS; NANUS, 1985; SASHKIN, 1988; WESTLEY; MINTZBERG, 1989).

O papel de inspirador e estimulador intelectual de suas equipes é proposto por Bass e Avolio (1990). Neste, a ação do líder é semelhante à anterior, uma vez que desafia os liderados na construção do futuro comum.

Nesse mesmo período, Kotter (1990) em suas pesquisas afirma, complementando Bass e Avolio (1990), que o papel do líder é gerenciar as mudanças organizacionais, o que significa traduzir as agendas empresariais de forma que todas as pessoas compreendam não só intelectualmente, mas também emocionalmente como serão afetadas por elas.

Hosking (1991) traz como contribuição de seus estudos o papel da liderança como construtor de rede de relacionamentos - *networking* - apoiado na premissa sobre a dificuldade de se atribuir apenas aos líderes a capacidade de efetivarem as mudanças fundamentais dentro da organização. Dessa forma, existe uma concordância com estudos anteriores, nos quais o foco da liderança se deslocou para os processos e para como as pessoas apreendem as questões organizacionais e se autolideram. (SMIRCICH; MORGAN, 1982; SMIRCICH, 1983).

De forma semelhante ao conceito de *networking*, aparece na teoria de liderança dispersa ou distribuída o conceito de superliderança, cujo papel do líder é conduzir as pessoas a se liderarem. (MANZ; SIMS, 1991; SIMS; LORENZI, 1992).

Ainda dentro do entendimento de liderança distribuída, Katzenbach e Smith (1993) apresentam papéis similares para os líderes: construtor de compromissos e confiança, removedor de obstáculos e gerador de oportunidades.

Os estudos de Martin (1992) trazem importantes contribuições sobre o papel do líder como transmissor de valores na perspectiva de integração da cultura, inspirados nos estudos de Schein (1985) sobre a conexão entre liderança e cultura, o qual considera como papel fundamental do líder o manejo da cultura.

Linstead e Grafton-Small (1992), ao ampliarem a perspectiva da fragmentação de Martin, revelam que os membros de uma organização não são receptáculos passivos, e sim “consumidores imaginativos de cultura” e cabe às lideranças o papel de estruturar e sintetizar essas imagens.

Kouzes e Posner (1993) apresentam o líder como facilitador dos processos grupais, cujo papel é transformar seus colaboradores em líderes, possibilitando que usem suas habilidades para liderarem a si mesmos e aos outros. Essa abordagem tem as mesmas premissas do papel do líder educador proposto por Senge (1990). Esse papel focaliza, principalmente, a transferência de conhecimentos e as práticas que, às vezes, estão tão arraigadas em determinado contexto cultural que não são passíveis de serem copiadas. (SENGE, 1990).

2.2.5.3 Papéis do líder na atualidade

Na literatura mais recente sobre liderança, surgem papéis relacionados com Responsabilidade Social Empresarial. Os papéis aqui apresentados podem estar relacionados mais especificamente a papéis de mudança, pelo fato de que RSE está associada a uma mudança paradigmática da gestão.

Os líderes socialmente responsáveis terão de projetar novos futuros, além dos limites legais e físicos de suas organizações, trabalhando com pessoas externas para construir novas parcerias e diálogos, visando aos resultados sociais e ambientais. (PARSTON, 2000). Para cumprir esses objetivos, os líderes terão o papel de ativistas sociais, estabelecendo a agenda social de suas organizações. (PARSTON, 2000). Nesse papel serão conhecidos pelo que representam e pelos resultados sociais produzidos não somente para suas empresas, mas para a vida das pessoas, para o meio ambiente e a comunidade em geral.

Novas linguagens surgem nas organizações que têm na confiança o seu mais eficaz meio de controle. O principal papel do líder é encontrar o atrator que atribuirá significado ao movimento em torno do qual um campo de confiança pode ser construído, com o surgimento de um novo contrato organizacional. (HANDY, 2000). No papel de gestor de atratores de confiança, o líder buscará novas fontes de energia para renovar a si mesmo e à organização, uma vez que a previsão e a uniformidade não são mais possíveis nos ambientes complexos nos quais estão mergulhados. (HANDY, 2000).

O líder sabe que não pode fazer tudo sozinho e sabe também que as organizações mudaram algumas peças de lugar, que precisam funcionar juntas. Isso requer mais delegação em um novo desenho do sistema social. (BOSSIDY; CHARAN, 2003). Execução em todos os níveis faz parte das estratégias e das metas da empresa; é o elo entre aspirações e resultados; é

um processo sistemático de discussão exaustiva dos “comos” e “quês”, questionando, levando adiante o que foi decidido, assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Cabe ao líder o papel de gerenciar o envolvimento das pessoas. (BOSSIDY; CHARAN, 2003).

As lideranças precisam ser preparadas para perceber e entender sistemas complexos, o que simplifica compreender os princípios científicos da sustentabilidade, visualizar e realizar o futuro da organização e da comunidade. (MANGA; HOLLENHORST, 2004). Cabe ao líder o papel de pensador do sistema, de “observador-projetista do futuro”.

Ao lado de novos aprendizados, os líderes buscam desaprender e mudar a mente insustentável herdada da evolução industrial e de todo o seu legado dos dois últimos séculos. (COOPE, 2005). Ao conduzir as organizações na implantação da RSE, cabe às lideranças prover suficientemente os recursos, estabelecer esquemas de reconhecimento e recompensa, captar conhecimentos e repassar informações, coletivizando-as. Também devem identificar indicadores para medição do sucesso e das potenciais oportunidades de economia em eficiência que antes não eram percebidas. (COOPE, 2005). O papel de organizador de informações proposto por Coope (2005) está muito próximo ao de sintetizador de informações, proposto por Gardner (1990). Esse é um comportamento de liderança crucial, uma vez que os líderes comandam um conjunto de informações que precisam ser disseminadas e que contribuem para sua credibilidade. A gestão da informação ganha mais relevância quando se trata dos desdobramentos da estratégia até a execução.

Muitos desses modelos de gestão, nesse novo paradigma, têm sido utilizados pelas empresas, mas nenhum ganhou tantos adeptos quanto o Balanced Scorecard – BSC, proposto por Kaplan e Norton (1996). Segundo os autores, cabe ao líder o papel editorial de comunicar diretamente aos seus seguidores as estratégias, trazendo mais efetividade à comunicação. Estratégia, segundo os autores, tem de ser ensinada, acompanhada e controlada e cabe aos líderes o papel consultivo e integrativo entre as diferentes áreas da organização.

Alinhado às idéias de Kaplan e Norton (1996), Rochlin (2005) propõe o papel da liderança como gestor de riscos, que entende a RSE como parte do *core business* e busca a convergência entre os sistemas de governança e de desempenho da organização.

Porter e Kramer (2006) apresentam outros dois importantes papéis da liderança. O primeiro é o de “vinculador de dentro para fora”, no qual o líder vai traduzir internamente todas as oportunidades para o negócio afetar de forma positiva a sociedade. O segundo papel é o do “vinculador de fora para dentro”, identificando como as condições sociais podem exercer influência sobre a empresa, levando-a a melhorar seus processos, produtos e parcerias,

criando uma pauta social empresarial, integrando práticas e incluindo uma dimensão social na proposta de valor. (PORTER; KRAMER, 2006). Segundo os autores, muitos líderes de empresas e da sociedade civil dão demasiada atenção ao atrito que os divide e cuidam insuficientemente dos pontos de intersecção e do princípio do valor compartilhado. (PORTER; KRAMER, 2006). Esse papel integrador, estratégico e responsivo da liderança envolve a mudança de conhecimentos, atitudes e habilidades, no enfrentamento das questões sociais, econômicas e ambientais com geração de valor para a empresa, a sociedade e o planeta.

Alguns autores dão ênfase no papel ético do líder, no gerenciamento da autenticidade pela prática de valores e princípios. (GOFFE; JONES, 2005; GEORGE; SIMS; Mc LEAN; MAYER, 2007).

Segundo Ancona *et al* (2007), o líder tem importantes papéis no modelo de liderança distribuída: criador de sentido, entendendo o contexto em que a companhia e as pessoas operam; construtor de relacionamentos em toda a organização; criador de visões, desenhando o futuro que a organização deseja alcançar; cultivador de invenções, desenvolvendo novas formas para construir a visão.

O líder sabe que não é perfeito e, por isso, concentra suas energias em encontrar outros que podem ajudá-lo a superar as suas limitações. (ANCONA; MALONE; ORLIKOWSKI; SENGE, 2007).

Ainda na literatura, encontram-se os papéis de *Coach e Mentoring*. *Coach* é o papel que ajuda os liderados a se desenvolverem na carreira: melhorar desempenho, sistematizar idéias, fazer suas escolhas cuidadosas, comprometer-se com a empresa e expandir a visão de mundo. (VERGARA, 2007). *Mentoring* é um papel especial que orienta, sugere, aconselha, provoca no liderado a possibilidade de um olhar diferente sobre o mesmo problema, estimulando-o a entrar em contato consigo mesmo, e não somente com o que faz. Esses papéis são complementares e, atuando dessa forma, o líder ajuda a si e aos seguidores a aprender melhor sobre o contexto, sobre si mesmo e sobre o outro, respondendo às mudanças que caracterizam o espaço-tempo contemporâneo. (VERGARA, 2007).

Ainda com o objetivo de contribuir para compreender o contexto, especificamente o referente à restauração da ética e dos valores espirituais, sugere-se o papel do líder como contador de histórias. Conforme apresentado por Driscoll e Mckee (2007), contar histórias tem sido uma forma importante de preservar tradições espirituais, religiosas e culturais. No ambiente organizacional, o líder, com suas histórias, evidencia valores, favorece a formação

de um senso de conexão, de direção e transcendência, possibilitando um contexto psicológico entre organização e empregados. (DRISCOLL; McKEE, 2007).

Ampliando a idéia de restauração de valores, outros autores entendem que o papel modelador do líder é um fator crítico determinante da cultura ética, uma vez que os seguidores tendem a imitar seus líderes. (HOOD, 2003, PAINE, 2003).

Conforme Gardner (2006), a efetividade do líder tem estreita ligação com as histórias que ele conta aos liderados sobre quem são, de onde vêm e para onde vão. Com suas histórias, líderes podem influenciar pensamentos, atitudes e comportamentos éticos, fortalecendo valores espirituais. (DRISCOLL; McKEE, 2007).

Percorrendo a literatura, muitos autores em suas pesquisas apresentam papéis semelhantes aos já elencados para os líderes: oportunista, diplomata, *expert*, articulador, estrategista, alquimista (ROOKE; TORBERT, 2005) e, ainda, os papéis de visionário, colaborador, democrático. (BOYATZIS, 2005).

Percebem-se diversas coincidências na forma como os autores nomeiam os mesmos comportamentos já apresentados na taxonomia de Yukl (1998). Outros papéis, no entanto, são específicos dos contextos complexos atuais: *sensemaking*, gestor de atratores de confiança, gestor de riscos, guardião da ética, gestor da autenticidade, entre outros.

Na literatura referente à RSE, não foi encontrado um papel de liderança específico para implementar esse processo. O que se identifica são os mesmos papéis com um *script* ampliado, ou um *mix* de papéis para suportar uma ação de *Tríplice Bottom Line*.

No quadro a seguir são apresentados os papéis de liderança encontrados na literatura a partir dos anos 1990, em uma tentativa de agrupá-los nas categorias de tarefa, relacionamento e mudanças, conforme sugerido por Yukl (1998). Encontram-se, também, os papéis da taxonomia de Yukl (1998), correlacionados aos propostos por outros autores na década de 1990 e a papéis encontrados na década de 2000, cujos autores já tangenciam as questões da liderança em processos de Responsabilidade Social Empresarial.

YUKL (1998)		PAPÉIS DE LIDERANÇA NA LITERATURA CONTEMPORÂNEA CORRELACIONADOS À TAXONOMIA PROPOSTA POR YUKL (1998)	PAPÉIS DE LIDERANÇA NA ATUALIDADE RELACIONADOS À RESPONSABILIDADE SOCIAL (2000)
T A R E F A	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer as funções • Planejar • Organizar e monitorar operações 	<ul style="list-style-type: none"> • Sintetizador de informações (GARDNER, 1990) • Tradutor das estratégias empresariais (KAPLAN; NORTON, 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizador de informações (COOPE, 2006) • Gestor de riscos (ROCHLIN, 2005) • Vinculador de dentro para fora (PORTER; KRAMER, 2006) • Vinculador de fora para dentro (PORTER; KRAMER, 2006) • Identificador de desafios a resolver (HEIFETZ, 2005)
R E L A C I O N A M E N T O	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar • Desenvolver • Reconhecer • Consultar e lidar com conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Construtor de relacionamentos e <i>networking</i> (HOSKING, 1991) • Facilitador dos processos grupais (KOUZES; POSNER, 1993) • Construtor de compromissos e confiança (KATZENBACH; SMITH, 1993) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor do envolvimento das pessoas (BOSSIDY; CHARAN, 2003) • Gestor de atratores de confiança (HANDY, 2000) • <i>Coach e Mentoring</i> (VERGARA, 2007) • Contador de histórias (DRISCOLL; McKEE, 2007) • Guardião da ética (GOFFE; JONES, 2005) • Anfitrião (WHEATLEY, 2008)
M U D A N Ç A	<ul style="list-style-type: none"> • Sondar e interpretar eventos • Articular uma visão atraente • Propor estratégias inovadoras • Persuadir sobre a necessidade de mudança • Incentivar e facilitar a experimentação • Desenvolver coalizões 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor de mudanças (BASS; AVOLIO, 1990) • Educador (SENGE, 1990) • Transmissor de valores (MARTIN, 1992) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensador do sistema (MANGA; HOLLENHOST, 2004) • Ativistas sociais (PARSTON, 2000) • Manejador da cultura (CHARAN, 2006) • Criador de sentido e de visões (ANCONA et al, 2007)

Quadro 7: Quadro organizador dos papéis de liderança na literatura contemporânea correlacionados à taxonomia proposta por Yukl (1998) e à RSE

Fonte: Elaborado pela autora.

A correlação entre os períodos foi organizada pela autora a partir dos conteúdos de alguns dos papéis na atualidade que podem ser considerados ampliações em relação aos do período anterior. Também são apresentados novos papéis encontrados na literatura que focalizam especificamente questões de RSE já discutidas ao longo desta seção.

2.3 Liderança e mudança organizacional

Ao considerar a RSE como um importante processo de mudança, foi necessária uma revisão da literatura sobre mudança organizacional, a fim de se recolherem subsídios teóricos para fundamentar o trabalho de campo.

Nessa seção, são examinadas as dimensões da mudança, seus processos essenciais e sua relação com liderança empresarial e RSE.

2.3.1 Dimensões da mudança organizacional

Pode-se pensar em mudança como uma pequena alteração em informações, ou uma correção de “rota”, ou imaginá-la como um conjunto complexo de ações para atingir determinados objetivos. Pode-se também pensar na mudança planejada em termos de ordem de magnitude (LEVY, 1986). A mudança de primeira ordem é linear e contínua. Ela não implica nenhuma modificação fundamental nas convicções adotadas pelos membros da organização em relação ao mundo ou em como a empresa pode melhorar seu funcionamento. A mudança de segunda ordem, em contraste, é uma modificação multidimensional, multinível, descontínua e radical, envolvendo a redefinição das convicções sobre a organização e o mundo no qual ela se insere. (LEVY, 1986).

Os responsáveis pela gestão das mudanças dentro da organização são chamados agentes de mudança. Eles podem ser administradores, funcionários da organização ou consultores externos. Geralmente, altos executivos são naturalmente vistos como agentes de mudança e podem realizá-las em quatro dimensões: estrutura, tecnologia, instalações físicas e pessoas. (PORRAS; ROBERTSON, 1992).

Mudar estrutura envolve alterações nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, replanejamento do trabalho ou modificações em qualquer outra variável estrutural. Mudança na tecnologia refere-se a modificações na maneira pela qual o trabalho é processado e/ou nos equipamentos utilizados. Quanto às instalações físicas, pode-se mudar o espaço ou estabelecer rearranjos físicos no ambiente de trabalho. Mudar pessoas é empreender esforços para modificar atitudes, habilidades, expectativas, percepções e/ou comportamentos dos funcionários. (ROBBINS, 2002).

Quando realizada por agentes internos de altos escalões, a mudança pode representar uma ameaça às suas habilidades e aos seus padrões, gerando medo de perda de poder e, conseqüentemente, resistência.

Ordem e magnitude, dimensões, agentes e resistência são elementos constitutivos da mudança organizacional e estão presentes ao longo dessa revisão.

2.3.2 Abordagens clássicas para administrar a mudança organizacional

Diversas abordagens podem ser utilizadas para a administração da mudança: o modelo clássico de três etapas de Lewin, a pesquisa-ação e o desenvolvimento organizacional. (ROBBINS, 2002).

Kurt Lewin (1951) argumentava que as mudanças bem-sucedidas nas organizações deviam seguir três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente.

O descongelamento pode ser conseguido de três maneiras: a) por forças propulsoras – que dirigem o comportamento no sentido contrário do *status quo*, e podem ser estimuladas; b) por forças restritivas – que impedem o movimento para fora do equilíbrio e podem ser desestimuladas; c) pela combinação de ambas as abordagens. O movimento para uma nova condição é a etapa do processo de mudança em que o grupo se apropria da nova situação e começa a operar de forma adequada. O recongelamento é a etapa em que se estabiliza a mudança por meio do equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas.

A pesquisa-ação refere-se a um processo de mudança baseado na coleta sistemática de dados, seguida da seleção de uma ação de mudança com base no que indicam os dados analisados. Sua importância reside em oferecer uma metodologia científica para a administração da mudança planejada. (SHANI; PASMORE, 1985).

O processo da pesquisa-ação consiste em cinco etapas: diagnósticos, análise, *feedback*, ação e avaliação. O agente de mudança, quase sempre um consultor externo no caso da pesquisa-ação, começa por levantar informações sobre os problemas, as preocupações e a necessidade de mudança, com os membros da organização. Esse diagnóstico é seguido da análise. A pesquisa-ação inclui um extensivo envolvimento dos alvos da mudança, isto é, as pessoas envolvidas no programa de mudança devem estar ativamente empenhadas na identificação do problema e na solução para ele. A terceira etapa – *feedback* – determina o compartilhamento com os funcionários das descobertas das duas etapas anteriores. Os funcionários, com a ajuda do agente de mudança, desenvolvem planos de ação para a realização de qualquer mudança necessária e realizam as ações específicas para corrigir os problemas identificados. A etapa final da pesquisa-ação é a avaliação da eficácia dos planos de ação. Utilizando-se os dados levantados no diagnóstico como pontos de referência, as mudanças realizadas devem ser comparadas.

Duas vantagens no uso da pesquisa-ação: primeiro, seu foco é no problema; segundo, envolve profundamente os funcionários no processo, reduzindo a resistência à mudança.

Uma terceira abordagem, até hoje muito utilizada para empreender processo de mudança, é o Desenvolvimento Organizacional. Esse modelo engloba uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários, valorizam o crescimento humano, os processos colaborativos e participativos e o espírito investigativo. (PORRAS; ROBERTSON, 1992; PASMORE; FAGANS, 1992; CUMMINGS; WORLEY, 1993; BURKE, 1994).

Conceitos como poder, autoridade, controle, conflito e coerção não são valorizados pelos agentes de mudança do Desenvolvimento Organizacional. Valores que embasam esse conceito são o respeito pelas pessoas, a confiança e o apoio, a equalização do poder, a confrontação e a participação.

Algumas técnicas podem ser utilizadas pelos agentes de mudança para o Desenvolvimento Organizacional: Treinamento de Sensibilidade (GOLEMBIEWSKI; BLUMBERG, 1973), Levantamento de *Feedback* (EDWARDS; THOMAS, 1993), Consultoria de Processo (SCHEIN, 1988), Construção de Equipes (DYER, 1994).

No Desenvolvimento Organizacional, uma das principais áreas de atenção é o conflito disfuncional que pode existir entre os grupos. O desenvolvimento intergrupar visa à mudança de atitudes, de estereótipos e de percepções que os grupos têm uns em relação aos outros.

Embora existam diversas abordagens para a melhoria das relações intergrupais, um dos métodos mais populares é o de solução de problemas. (NEILSEN, 1972; BLAKE *et al*, 1965).

A inovação e aprendizagem são tipos mais especializados de mudança. Podem resultar em uma idéia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço. Assim, toda inovação envolve mudança e aprendizagem, mas nem toda mudança envolve novas idéias ou conduz a melhorias significativas. A inovação também pode incluir novas tecnologias de processo de produção, novas estruturas ou sistemas administrativos. As variáveis estruturais têm sido consideradas fontes potenciais de inovação. (VAN DE VEN, 1986; KANTER, 1993).

As organizações inovadoras possuem culturas semelhantes e estimulam a experimentação, recompensando tanto o sucesso como o fracasso. Geralmente são organizações orgânicas que propiciam flexibilidade, adaptação, tornando a adoção de uma inovação mais fácil. A utilização permanente de comitês, forças-tarefa, equipes multifuncionais e outros mecanismos facilitam a interação entre as linhas departamentais. (DAMANPOUR, 1991; MONGE; COZZENS, CONTRACTOR, 1992).

As organizações inovadoras promovem ativamente a aprendizagem e o desenvolvimento de seus membros para que se mantenham atualizados. Assim que uma nova idéia é desenvolvida, os campeões da idéia promovem-na ativamente e entusiasticamente, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada. (HOWELL; HIGGINS, 1990).

A aprendizagem facilita o processo de mudança organizacional que ocorre em círculos simples e duplos. (GARVIN, 1993; ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Pode-se dizer que ocorre aprendizado de círculo simples, quando a correção de erros tem o seu processo baseado nas normas, rotinas e políticas vigentes. O aprendizado de círculo duplo ocorre quando o erro detectado demanda uma solução que modifica objetivos, políticas ou rotinas padronizadas da organização. (KIM, 1993).

Segundo Argyris e Schön (1996), para transformar as empresas em organizações que aprendem, os administradores devem estabelecer uma estratégia, replanejar a estrutura e remodelar a cultura da organização.

No ambiente em mutação permanente, é impossível reescrever regras e rotinas que respondam à imensa gama de situações, que serão enfrentadas pelas pessoas interna e externamente. Portanto, um conjunto de valores centrais, quando se torna o foco para o engajamento, direciona as ações de líderes e liderados, aumentando a sinergia para se obterem os resultados desejados. (KANTER, 1983).

As organizações de sucesso têm de gerenciar mudança não somente para responder, mas, principalmente, para criar futuro por meio de experimentação, teste de idéias e novos conceitos, antevendo-se a direção dos mercados. Ser ágil no desenvolvimento de novos produtos e serviços pode gerar uma revolução no mercado até que uma nova revolução se estabeleça pela própria empresa ou seus concorrentes. (KANTER, 1983). O gerenciamento da mudança torna-se mais fácil quando o ambiente organizacional apresenta flexibilidade para instalação de projetos comandados por times interfuncionais. (KANTER, 1983).

Dessa forma, foco, rapidez e flexibilidade tornam a organização mais amigável em seus sistemas e em suas relações de parcerias com clientes e fornecedores no sentido de se obter deles a participação nas inovações.

2.3.3 Novas abordagens no gerenciamento de mudanças

Entre os vários autores que tratam de liderança e mudança, Kotter (1990) e Hrebiniak, (2005) fornecem elementos para compreender o processo de mudanças, com foco no grupo e na cultura, respectivamente.

Nos estudos de Kotter (1990), ele afirma que as empresas devem traduzir suas agendas de mudança de forma que todas as pessoas compreendam não só intelectualmente, mas também emocionalmente, como serão afetadas por elas.

O autor deixa claro que o eixo central da mudança não reside na estratégia, na estrutura, na cultura ou nos sistemas; outros fatores é que são importantes. O centro da questão está em promover a mudança de comportamento a partir das emoções, ou seja, primeiro a pessoa percebe o problema, depois toma consciência das suas conseqüências e, finalmente, torna-se emocionalmente capaz de agir.

O principal papel da liderança, segundo Kotter (1990), é gerir mudanças, cujo processo pode ser construído em oito etapas (KOTTER, 1990- Adaptação):

1. *Estabelecimento de um senso de urgência* – Exame do mercado e das realidades dos concorrentes. Identificação e discussão das crises potenciais ou oportunidades fundamentais.
2. *Criação de uma coalizão administrativa* – Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança. Motivação do grupo para que trabalhe junto como um time.

3. *Desenvolvimento de uma visão e estratégia* – Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança. Desenvolvimento de estratégia para concretizar essa visão.
4. *Comunicação da visão da mudança* – Uso de todo veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e a nova estratégia. Fazer a função da coalizão administrativa para modelar o comportamento esperado dos funcionários.
5. *Como investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes* – Eliminação dos obstáculos. Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança. Encorajamento para correr riscos e usar idéias, atividades e ações não tradicionais.
6. *Realização de conquistas a curto prazo* – Planejamento de melhorias visíveis no desempenho ou “conquistas”. Criação dessas conquistas. Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.
7. *Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças* – Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, todas as estruturas e políticas incompatíveis e que não são adequadas à visão de transformação. Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão de mudança. Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
8. *Estabelecimento de novos métodos na cultura* – Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente, com produtividade e gerenciamento mais eficaz. Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. Garantir o desenvolvimento e a sucessão da liderança.

Nesse processo de mudança, o líder resolve os problemas do grupo, tanto internos, quanto externos, e, com isso, ganha autoridade.

Toda organização é um conjunto de coalizão. Para se manter, o líder tem de lidar com essas coalizões e equilibrá-las. (KOTTER, 1990). A coalizão dominante é aquela na qual está o líder, que influencia e mobiliza as pessoas. Dentro dessa visão, a teoria da liderança tem um componente político, embora o líder nunca seja líder de todos e sempre tenha graus diferentes de apoio e resistência.

Muitas mudanças são prolongadas e difíceis em sua essência. O líder que tem a habilidade de construir, com base nas emoções, o que é essencial para a mudança, atinge os objetivos de sua agenda.

Enquanto Kotter (2002) tem seu olhar voltado para o líder como gestor de mudança, que distribui o poder com o grupo, Hrebiniak, (2005) trata da importância da cultura no processo da mudança.

Gerenciar a cultura é uma importante estratégia na execução da mudança, uma vez que ela afeta o comportamento das pessoas e a performance organizacional. (HREBINIAK, 2005). A performance organizacional também afeta a cultura, os valores essenciais e as normas sobre as quais se atribui significado e importância.

Na FIG. 7, Hrebiniak (2005) demonstra essa múltipla influência dos efeitos da cultura sobre a performance organizacional, e vice-versa.

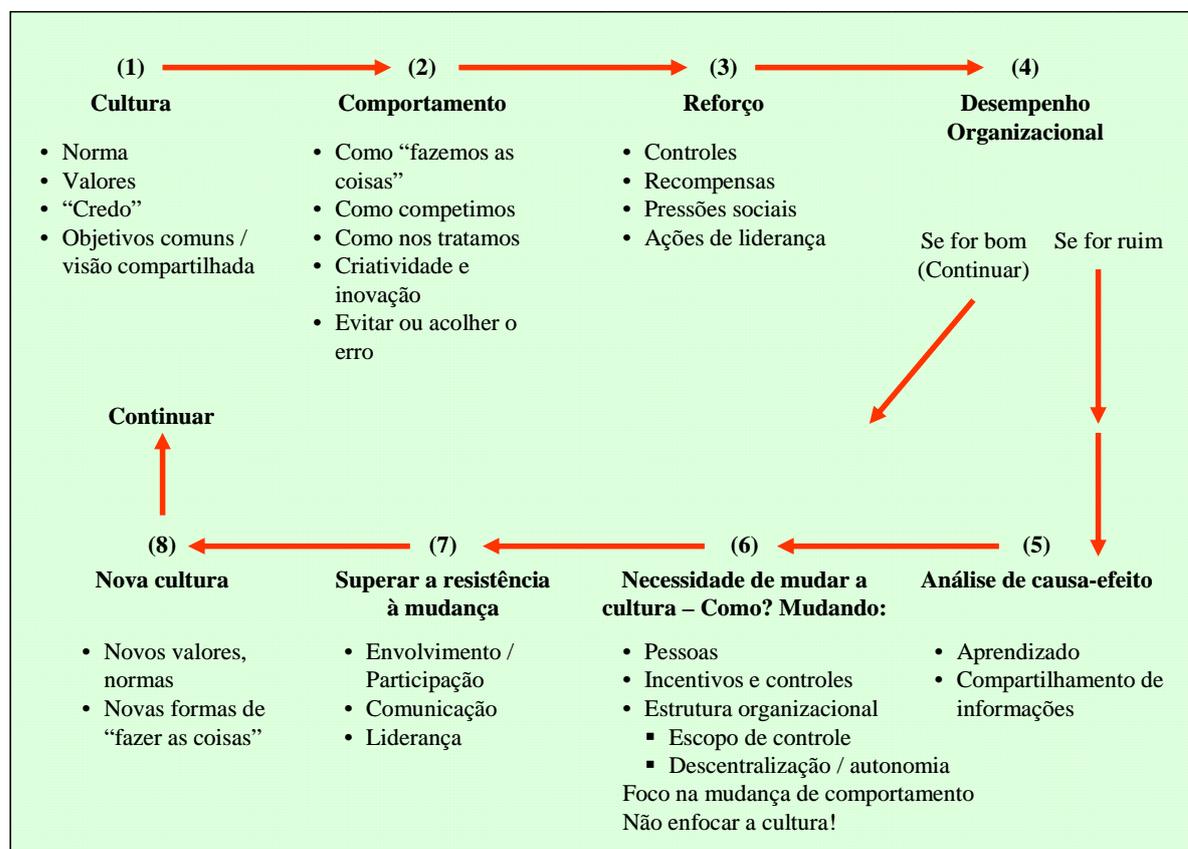


Figura 7: Gerenciamento da mudança da cultura.
Fonte: HREBINIAK, 2005.

Segundo Hrebiniak (2005), seis passos, eixos e decisões são importantes em um processo de mudança:

1. Tamanho e conteúdo da mudança: esse é o primeiro passo para se decidir o foco dos esforços de mudança, localizando as necessidades que a organização precisa responder.

2. Tempo necessário à mudança: etapa para se identificar quanto tempo os gestores terão para executar a mudança.
3. Táticas de mudança/execução do processo: é o momento para se definir o ritmo da mudança, ou seja, se ela deve acontecer em pequenos passos e etapas, ou de uma vez, se será um processo incremental e metódico, ou rápido e revolucionário.
4. Responsabilidade ou controle: é a definição das pessoas que estarão responsáveis pelo controle de diferentes aspectos ou etapas da mudança, envolvendo os diferentes atores do processo.
5. Identificação de focos de resistência à mudança: minimizar o que pode reduzir os efeitos dos esforços na execução da mudança.
6. Monitoramento da mudança: é a identificação de métodos de acompanhamento das ações de mudança para perceber os avanços em direção aos resultados preestabelecidos.

Um aspecto importante a ser definido pela liderança no processo de mudança é a relação entre tamanho da mudança, tempo e recursos necessários à sua execução e os custos e benefícios como prognósticos do sucesso. (HREBINIAK, 2005).

Senge (2007), renomado pensador americano, em seu livro *Presença*, parte do pressuposto de que todo aprendizado humano integra o pensar e o agir no mundo. A partir daí apresenta dois modelos de aprendizagem.

No primeiro modelo, denominado aprendizado reativo, o ser humano busca manter os modos habituais de pensar e agir dentro de categorias conhecidas que não ofereçam ameaça a seus interesses, preservando o *status quo*.

No segundo modelo, o autor apresenta um modo de aprender que não é “governado essencialmente pelos hábitos”. Revela “níveis mais profundos de aprendizado”, que envolvem diferentes níveis de percepção e mudança da realidade, a partir de uma visão do todo e não das partes. Essas distintas profundidades de percepção da realidade e das ações decorrentes são apresentadas como um processo que integra três fases ou elementos: sentir, presenciar e concretizar.

O primeiro elemento, o sentir, implica um observar – “observe, observe, observe” – sem esquemas pré-concebidos, sem táticas; simplesmente como um mergulho na realidade. Nas palavras do autor, é “tornar-se um com o mundo”.

O presenciar é um nível mais profundo. Trata-se de um modo de ver que expande a mente para um “momento de lucidez inigualável”, um estado que evoca o ato de estar totalmente presente no acontecimento.

A terceira fase refere-se à ação, mas uma ação que flui de forma natural, decorrente das fases anteriores.

Para dar a noção de profundidade, o processo é representado pela figura de um grande “U”, que traz também a idéia de movimento descendente e ascendente. O mergulho em níveis mais profundos do aprendizado só é possível a partir de sete capacidades humanas e das ações daí decorrentes, conforme mostra a FIG. 8, a seguir.

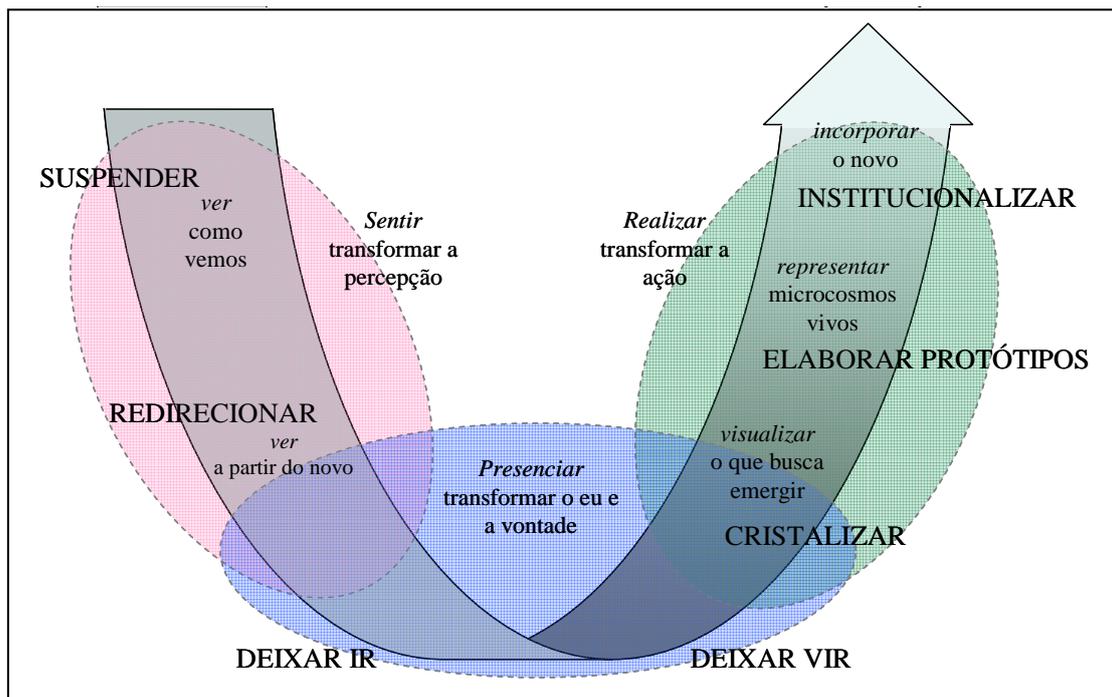


Figura 8: Sete capacidades do movimento em “U”.

Fonte: SENGE *et al.*, 2007.

As duas primeiras capacidades, suspender e redirecionar, estão relacionadas com o sentir. A capacidade de suspender refere-se à suspensão do modo convencional, habitual de pensar e perceber a realidade do mundo exterior. O redirecionar a percepção significa ir além do que se vislumbra de imediato, ou seja, ver sem separar a parte do todo.

No fundo do grande “U” estão as capacidades relacionadas com o presenciar, o “deixar ir” e “deixar vir”. O “deixar ir” significa renunciar à necessidade de controlar as percepções. É um movimento de desapego que permite o surgimento de algo novo. Já no “deixar vir” ocorre uma mudança na qualidade da atenção que passa do “procurar” para o “acolher”. É no fundo do grande “U”, na flutuação de ir e vir, que o eu experimenta o que é “ir para um lugar diferente de nós mesmos”. Onde o eu encontra o estranho, o desconhecido.

Já na haste direita do grande “U”, inicia-se o movimento ascendente, e, para tal, são necessárias as capacidades de cristalizar, elaborar protótipos e institucionalizar. Nesse momento o “eu” transforma-se em uma fonte em que se começa a vislumbrar o futuro.

Cristalizar o intuito não é rigidez, ao contrário, é estar aberto a um propósito maior que vai além de planos pré-concebidos e interesses pessoais. É nesse momento que surgem as visões orientadoras da ação para concretização do novo.

A capacidade de elaborar protótipos realiza a passagem das idéias para a ação. O que está emergindo torna-se mais tangível. Por fim, a capacidade de institucionalizar significa conceber instituições como sistemas vivos que se recriam continuamente de forma consciente de sua participação num mundo maior e consciente também das conseqüências do seu crescimento.

O modelo apresentado por Senge (2007) é semelhante a outros autores que apontam a necessidade de desenvolver empresas como entidades vivas. Isto só é possível passando pela transformação pessoal dos líderes empresariais, que, conscientes de sua responsabilidade no mundo, são capazes de questionar as crenças e valores e incentivar a formação de uma cultura empresarial que abdica do interesse próprio em prol do bem comum.

A partir da revisão da literatura, conclui-se que em processos exitosos de mudança devem ficar claras as razões para mudança e como as pessoas serão afetadas por ela. Dessa forma, ao compreenderem a mudança, poderão legitimar os atores-chave que irão implementá-la. Por outro lado, a comunicação efetiva da mudança e o compartilhamento de informações reduzem rumores que podem inibir ou afetar o processo. Assim, os esforços adequados empregados para minimizar a resistência à mudança devem realçar os seus aspectos positivos utilizando a comunicação para apresentá-los à organização. Entretanto, o ritmo da mudança deve ser levado em consideração, de forma a não ser lento demais, e a permitir a formação de focos de resistência e, nem muito rápido, prejudicando a coordenação dos processos de mudança.

2.3.4 Liderança, mudança organizacional e RSE

Nesta subseção, faz-se uma revisão da literatura mais recente que trata da questão relativa à liderança, mudança organizacional e Responsabilidade Social Empresarial. Vários autores apresentam abordagens que buscam integrar esses três conceitos, porém de forma

prescritiva, não oriunda de pesquisas empíricas, e sim de observações desse fenômeno em algumas organizações de vanguarda. Mesmo assim, essa literatura oferece algumas “pistas” que são de fundamental importância para essa investigação.

A lógica para apresentar a contribuição desses autores inicia-se com a conexão entre estratégia empresarial e RSE, proposta por Porter e Kramer (2006), cujo amálgama é a ética e a confiança defendida por Parston (2000). Manga e Hollenhorst (2004) e Rochlin (2005) enfatizam a necessidade de novas aprendizagens e competências para o líder empreender a “jornada evolutiva” de RSE. O olhar de Bossidy e Charan (2003) focaliza os papéis de liderança na implementação da mudança em RSE. Finalmente, Coope (2006) apresenta princípios para o processo de implementação de RSE, visando criar um contexto favorável de resultados.

Segundo Porter e Kramer (2006)²⁷, uma forma de as lideranças construírem um elo entre vantagem competitiva e Responsabilidade Social Empresarial é buscar os pontos de interseção entre empresa e sociedade, identificando as ações que trazem oportunidades para as empresas e benefícios para a sociedade. Segundo Porter e Kramer (2006), muitos líderes de empresas e da sociedade civil dão atenção demais ao atrito que os divide e cuidam insuficientemente dos pontos de interseção, que deveriam focalizar o princípio do valor compartilhado. Por meio de dois movimentos a que denominam “vínculo de dentro para fora” – como o negócio afeta a sociedade – e “vínculo de fora para dentro”, ou seja, como as condições sociais podem exercer influência sobre a empresa, as lideranças devem estabelecer as questões sociais que irão priorizar, criar uma pauta social empresarial, integrar práticas e incluir uma dimensão social na proposta de valor. Em geral, quanto maior o vínculo de uma questão social com a atividade da empresa, maior a oportunidade de benefícios mútuos.

No FIG. 9, a seguir, Porter e Kramer (2006) apresentam o impacto social da cadeia de valor na “visão de dentro para fora”, funcionando como um arcabouço para identificar oportunidades.

²⁷ Essa visão de Porter e Kramer (2006) foi abordada na seção 2.2.5: Papéis de liderança nas abordagens clássicas e contemporâneas, e foi rerepresentada para um maior aprofundamento e compreensão.

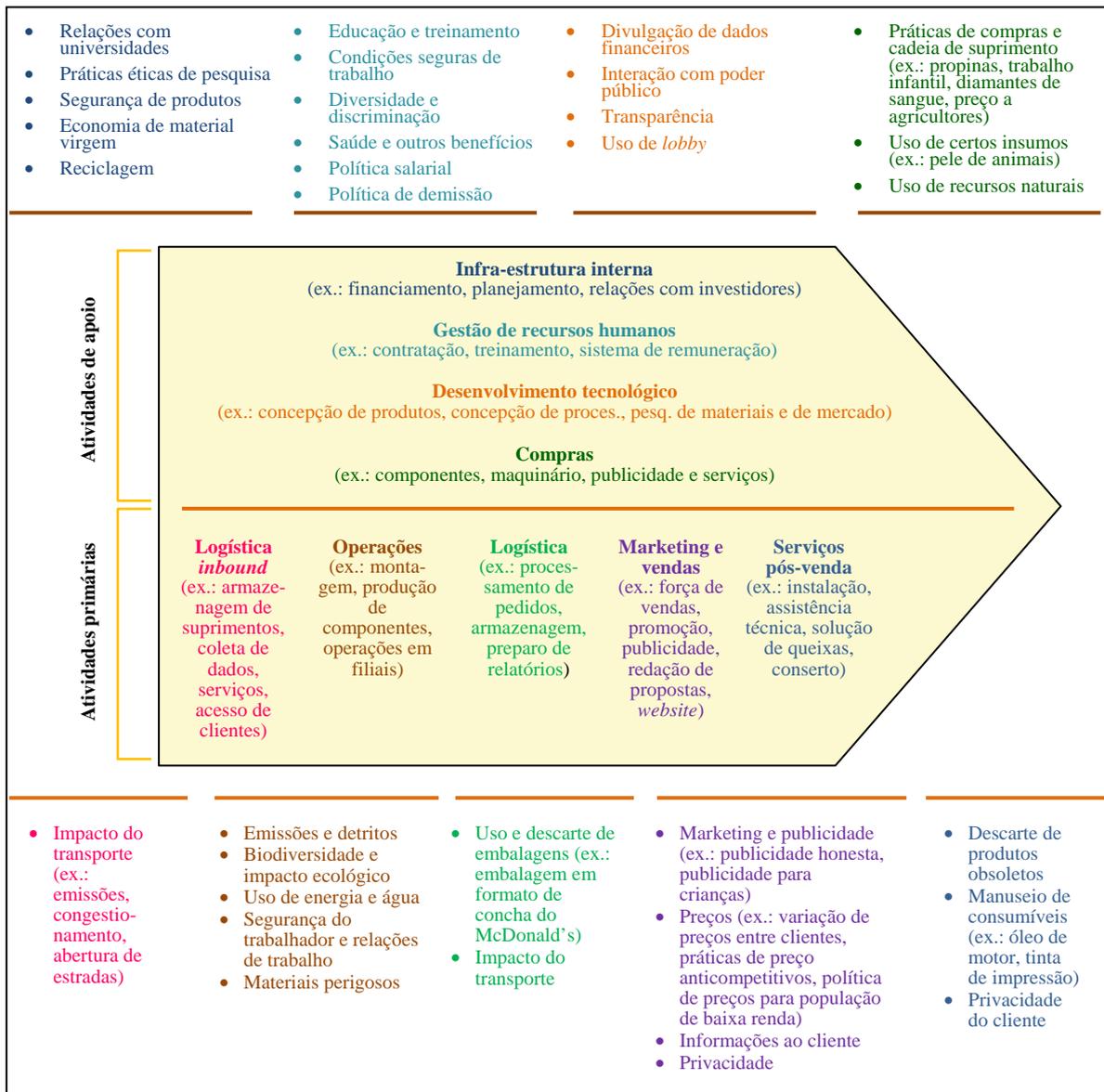


Figura 9: Uma "visão de dentro para fora": o impacto social da cadeia de valor.
 Fonte: PORTER; KRAMER, 2006, p. 60.

Os elos “de fora para dentro” fornecem os conhecimentos das dimensões sociais do contexto competitivo da empresa, que afetam sua produtividade e sua capacidade de competir. A tarefa das lideranças é identificar as áreas de maior valor estratégico do contexto social e escolher aquelas que gerem maior valor compartilhado, conforme ilustrado na FIG. 10, a seguir.

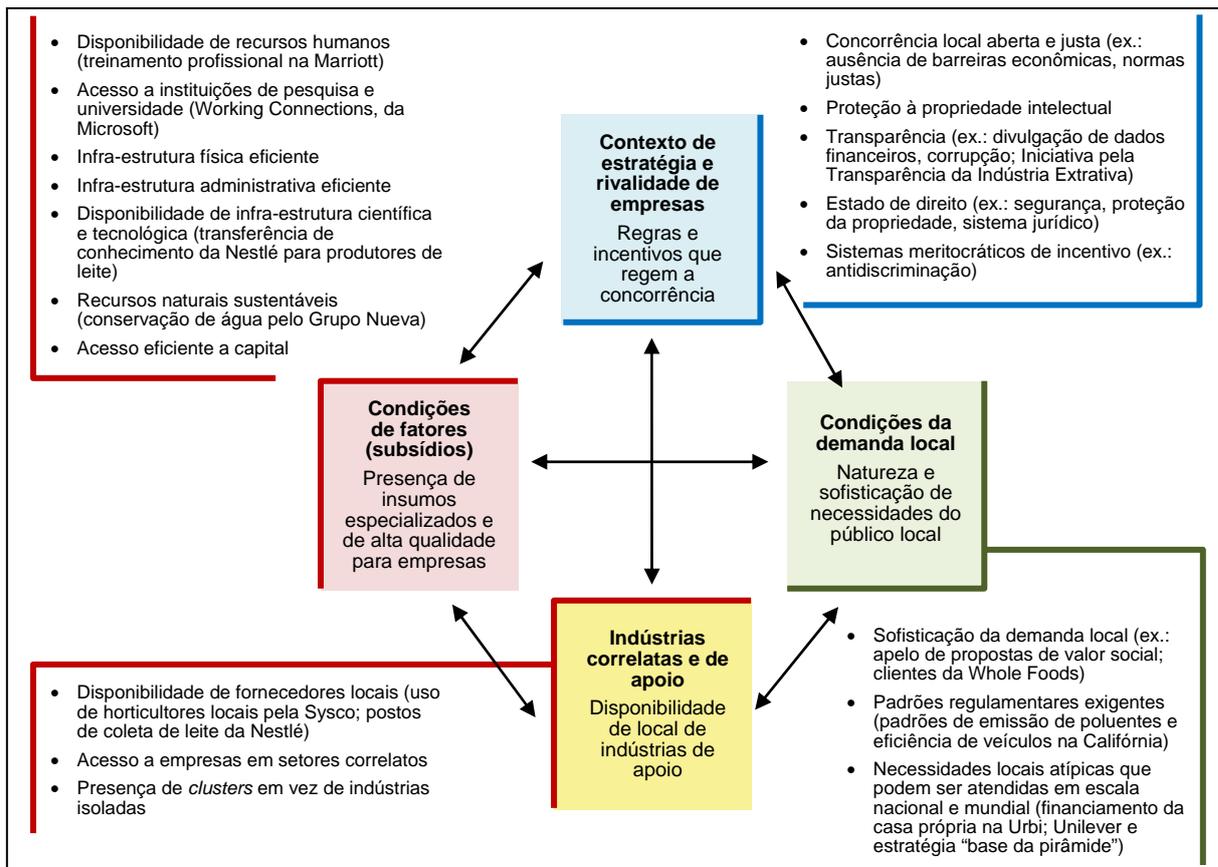


Figura 10: Uma “visão de fora para dentro”: dimensões sociais do contexto competitivo.
Fonte: PORTER; KRAMER, 2006, p. 61.

A grande contribuição de Porter e Kramer (2006) é integrar RSE às estratégias das empresas e reconhecer o papel desempenhado pelas lideranças na implementação dessa agenda, identificando várias oportunidades concretas de ação. Esses autores salientam, principalmente, o papel integrador da liderança, conciliando interesses da empresa e da sociedade com foco no que os autores nomeiam Responsabilidade Social Empresarial - RSE “estratégica” e “responsiva”²⁸. A mudança de mentalidade e de valores para “olhar a realidade” sob outro prisma envolve mudanças de atitudes, conhecimentos e habilidades das lideranças, para enfrentar questões sociais, econômicas e ambientais, com geração de valor compartilhado para a empresa e a sociedade.

Na visão de Parston (2000), durante um longo tempo, a medida do lucro foi o principal critério para julgar o sucesso da mudança organizacional. A administração do desempenho, a reengenharia do processo de negócio e a vantagem competitiva transformaram as organizações atuais em organismos capazes de fornecer maiores dividendos amanhã.

²⁸ Para Porter e Kramer (2006), esse conceito tem o mesmo significado de Responsabilidade Social Corporativa.

Porém, cada vez mais pessoas têm criticado certas práticas de negócio com as quais não concordam, incluindo as conseqüências ambientais e sociais.

Os “investidores éticos” aparecem com novas exigências, às quais as abordagens tradicionais de administração não conseguem responder. Essas demandas vão impactar o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, a ação das lideranças, que deparam com o fato de a responsabilidade pelo bem comum ser um desafio difícil, mas que apresenta também oportunidades.

Nesse cenário, surge a figura do líder socialmente responsável, que terá de “projetar novos futuros”, além dos limites legais e físicos de suas organizações, trabalhar com públicos externos para construir novas parcerias e novos diálogos, visando aos resultados sociais e ambientais. (BOECHAT, 2007). Segundo Manga e Hollenhorst (2004), cabe ao líder criar um conjunto de objetivos claros para gerar e manter a tensão criativa face aos desafios técnicos e científicos aparentemente insuperáveis.

Os líderes devem usar a linguagem e a conversação para fazer com que as coisas sejam feitas, para definir a direção da empresa, coordenar e construir equipes e gerenciar relacionamentos internos e externos para atingir a visão. Ao mobilizarem as pessoas para a nova realidade, fazem emergir um novo vocabulário (resíduo zero, pegada ecológica, sistemas vivos), que se torna parte da cultura e dá vida à organização. (MANGA; HOLLENHORST, 2004).

O pensamento sistêmico é uma competência para entender o comportamento dos sistemas complexos, como economia, organizações, ecossistemas, sociedade, dinâmica das partes, seus inter-relacionamentos e comportamento do sistema como um todo. Líderes evolutivos tornam-se pensadores de sistema, observadores, projetistas de suas organizações e de seu mundo e, ao entenderem mais amplamente o contexto em que a organização funciona, será mais fácil criar o caminho para a sustentabilidade. (MANGA; HOLLENHORST, 2004). O entendimento científico da sustentabilidade significa avaliar os impactos das atividades e dos objetivos de um negócio nos sistemas sociais e ecológicos e, assim, desenvolver estratégias, evoluir processos e tomar ações específicas que contribuam para atingir o triplo resultado: equilíbrio entre dimensão econômica, social e ambiental.

A cultura é um elemento-chave para o sucesso do negócio, sendo o papel do líder arquiteto e zelador da cultura corporativa, percebido como alguém que “faz o que diz” com relação aos valores e visão na sua prática diária. Para suportar uma prática de RSE, a cultura deve fortalecer valores como cidadania corporativa, qualidade e reciclagem, gerando um clima de aprendizagem, comunicação, trabalho em equipe e criatividade. Ao lado de novos

aprendizados, líderes evolutivos buscam desaprender e mudar a mente insustentável herdada da evolução industrial e de todo o seu legado dos últimos dois séculos. (MANGA; HOLLENHORST, 2004).

Outra importante contribuição encontrada na literatura é apresentada por Rochlin (2005), que considera o processo de mudança organizacional para implementar a RSE um processo de longo prazo. Cabe às lideranças o papel de organizar esforços contínuos nessa direção, assim como foram feitos em relação à qualidade de produtos e serviços e à segurança do trabalho. Durante muito tempo vistos como custos agregados, subsistiram como departamentos sem muita visibilidade nas empresas. Posteriormente, vieram alcançar lugar de destaque na estratégia empresarial e integraram-se às competências dos gestores. (ROCHLIN, 2005).

O Modelo Integral de Responsabilidade Empresarial proposto por Rochlin (2005) busca tornar a RSE um elemento constituinte da estratégia e filosofia de negócios da empresa, incorporada à visão operacional, estratégica e de liderança, tendo em seu núcleo o aprendizado comprometido.

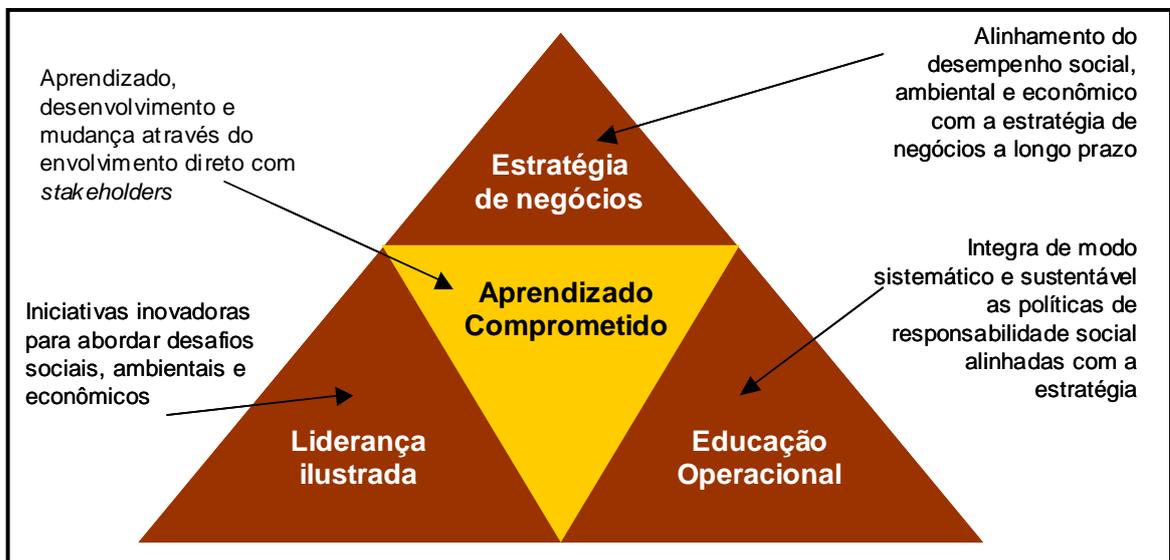


Figura 11: Um modelo integral de Responsabilidade Empresarial.
Fonte: ROCHLIN, 2005.

Nesse modelo, as relações com *stakeholders* podem ser uma fonte fértil de informação e conhecimento e requerem um compromisso mais profundo do que a tradicional comunicação de mão dupla utilizada pela empresa.

Na estratégia de negócios desse modelo, a RSE torna-se parte de *core business* e é incorporada ao modo de ser da organização, garantindo alinhamento entre seus sistemas de

governança e desempenho. Liderança ilustrada, no modelo apresentado, tem a intenção de somar esforços com outros *stakeholders* (concorrentes, ONGs, representantes do governo, comunidades), apontando caminhos para os desafios sociais e ambientais. A educação operacional neste modelo fornece a infra-estrutura para que a estratégia de negócios seja incorporada às operações da empresa: incentivos adequados aos funcionários, sistemas de respaldo à inovação, capacitação para decisões e sistemas para resposta diante de questões críticas. (ROCHLIN, 2005).

A força do modelo está na integração de suas peças. Os desafios para a sua implementação são: a) o gerenciamento de escolhas difíceis, que muitas vezes contrapõem o valor econômico a valores sociais e ambientais; b) a liderança de dentro, ou seja, os altos executivos consideram RSE como algo central no negócio e comprometem acionistas e outros *stakeholders* com o novo rumo corporativo. Tudo isso exigirá muita criatividade de todos na organização. (ROCHLIN, 2005).

Ainda no sentido de integrar liderança, mudança organizacional e RSE, alguns autores focalizam os papéis de liderança nesse contexto que se tornam, assim, achados importantes na condução desta pesquisa.

Bossidy e Charan (2003) entendem que o líder tem o papel de equilibrar o poder entre os CEOs e os Conselhos de Administração, inaugurando uma nova fase para a Governança Corporativa. O segredo da boa governança é conectar o conselho e os administradores.

Dessa forma, o líder deve estar encarregado de fazer acontecer, gerenciando três processos-chave: escolhendo outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações. Essas ações são o cerne da tarefa de executar, e os líderes não podem delegá-las, não importa o tamanho da organização. Portanto, as organizações não as executam, a menos que as pessoas certas, individual e coletivamente, enfoquem os detalhes certos, no momento certo.

Assim, o papel do líder, ao gerenciar o envolvimento, pode ser ilustrado por sete componentes essenciais: a) conhecer o pessoal e a empresa; b) insistir no realismo; c) estabelecer metas e prioridades claras; d) concluir o que foi planejado; e) recompensar quem faz; f) ampliar as habilidades das pessoas e g) conhecer a si próprio. (BOSSIDY; CHARAN, 2003). Todos esses passos localizam as pessoas que são fundamentais para realizar o negócio. Integridade, honestidade, uma abordagem comum, uma linguagem simples e, acima de tudo, um diálogo franco são fundamentais, para que as pessoas possam entender os “comos” e sincronizar os seus esforços. Sincronizar é combinar as metas das partes interdependentes e unir as suas prioridades às outras partes da organização. O líder garante

que a estratégia seja traduzida em ação pela alocação de recursos, e que as fontes desses recursos sejam explícitas, além de acompanhar as responsabilidades que foram designadas. Estabelecer planos contingenciais rápidos, refazer orçamentos e realizar reuniões de controle reforçam a sincronização. (BOSSIDY; CHARAN, 2003).

Ainda como parte dessa revisão de literatura contemporânea da liderança, Coope (2005) apresenta um conjunto de princípios para orientar a implementação de processos de RSE. Segundo o autor, o envolvimento da liderança do topo da organização com a agenda de RSE é importante para demonstrar para os empregados quais são as reais prioridades da organização. Cabe aos funcionários adaptar sua linguagem a cada grupo de *stakeholders* para que a mensagem de RSE continue significativa e relevante, buscando os benefícios mútuos. Os líderes devem conectar os conceitos de RSE às operações centrais do empreendimento, com estratégias claras em relação ao meio ambiente e à sociedade, e estendê-las à sua cadeia de valor ampliada, ou seja, aos seus clientes e fornecedores (COOPE, 2005).

A utilização de códigos de conduta, ou um conjunto semelhante de princípios-guia que sustentam a implementação das atividades, ajuda a liderança a treinar a sua equipe e a orientar os diferentes públicos externos sobre o que é praticado como valor na organização.

Os líderes também devem identificar indicadores para a medição do sucesso e das potenciais oportunidades de economia em eficiência, que antes não eram percebidas. Nessa direção, concentrar-se em temas-chave ou estabelecer iniciativas de “ganhos rápidos” são alternativas utilizadas pelas lideranças para começar a mover o negócio na direção correta. Os funcionários são os embaixadores da organização na comunidade perante os diversos *stakeholders* e, quanto mais próximos estiverem os seus valores dos praticados pela organização, maiores serão os benefícios para ambas as partes. Dessa forma, o papel da liderança em comunicar a visão de forma clara, transparente e concisa, valorizar os bons exemplos, admitir os erros e aprender com eles são pontos-chave para fortalecer a RSE. (COOPE, 2005).

Cabe às lideranças estabelecer programas e políticas desenvolvidas de maneira adaptada a um mundo dinâmico e gerir prioridades conflitantes. Segundo Coope (2005), na implementação de processos de RSE nas organizações, as lideranças devem cuidar dessas 12 dimensões²⁹ para criar um contexto favorável à obtenção dos resultados esperados:

1. *Liderança* – Um representante da causa campeão de sustentabilidade no topo de uma organização é crucial para o sucesso.

²⁹ Disponível em: www.crs-survey.org.

2. *Comprometimento* – Todos os níveis da organização devem estar comprometidos.
3. *Comunicação* – Processo aberto e transparente para as audiências interna e externa para comemorar o sucesso, admitir os erros e aprender com ambos.
4. *Envolvimento dos stakeholders* – Envolvimento efetivo e aberto com todos os *stakeholders*.
5. *Suporte para parcerias* – Envolvimento do maior número de parceiros para dar suporte às ações e prover direção e assistência.
6. *Desenvolvimento de práticas empresariais* – Desenvolvimento e construção de uma cultura empresarial baseada na sustentabilidade.
7. *Relato e medição* – Definição de objetivos que medem o progresso e facilitam o reporte de resultados.
8. *Recursos* – Provisão de recursos para assegurar melhores chances de sucesso.
9. *Recompensas e reconhecimento* – Reconhecimento e recompensa de comportamentos efetivos para manter o moral da equipe em alta.
10. *Mudança de ênfase* – Necessidade de mudar a perspectiva, caso algo não esteja funcionando ou perca seu impacto.
11. *Envolvimento de toda a organização* – Abordagem integrada para assegurar o envolvimento de toda a organização.
12. *Análise de impacto* – Observação de impactos, compreensão de custos e benefícios das soluções e identificação de oportunidades adicionais.

Embora essas dimensões devam ser adaptadas a cada tipo e tamanho de organização, representam uma estrutura de certa forma estável, para implementação do processo de RSE.

Um dos desafios para a mudança na direção da Responsabilidade Social Empresarial encontra-se na dificuldade de se estabelecer, neste contexto, uma proposta de valor sustentável para o acionista. Algumas empresas, porém, têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, reduzindo custos e riscos, e por meio da inovação, elevando os seus rendimentos e participação no mercado. (HART; MILSTEIN, 2004).

Para fazer a ligação entre sustentabilidade da empresa e a criação de valor para o acionista, Hart e Milstein (2004) propõem um modelo multidimensional em dois eixos:

- O eixo vertical reflete a necessidade simultânea que a empresa tem de manter os negócios atuais (curto prazo) e, ao mesmo tempo, criar a tecnologia e os mercados de amanhã (longo prazo).

- O eixo horizontal reflete a necessidade de crescimento da empresa e de proteger as habilidades e potenciais organizacionais internos, e, ao mesmo tempo, de infundir na empresa novos conhecimentos vindos de fora.

A justaposição desses dois eixos produz uma matriz com quatro dimensões distintas, para geração de valor ao acionista. O “Modelo de Criação de Valor ao Acionista”, de Hart e Milstein (2004), pode ser visualizado na FIG. 12, a seguir:



Figura 12: Modelo de Criação de Valor ao Acionista.
Fonte: HART; MILSTEIN, 2004.

Na busca de valor sustentável para os acionistas, as ações estão pautadas em estratégias para administrar a empresa hoje e, ao mesmo tempo, construir oportunidades de amanhã, utilizando para isto as capacidades internas e engajando os *stakeholders* externos.

Assim, podem-se identificar ações estratégicas nos quatro quadrantes, conforme estabelecido a seguir:

- O quadrante inferior esquerdo foca nos aspectos internos que trazem como resultado para a empresa a redução de custos e risco. Estratégia: prevenção de poluição – são ações que visam minimizar resíduos e emissões das operações.
- O quadrante inferior direito foca nas dimensões que são semelhantes em natureza, mas é ampliado para incluir *stakeholders* externos à organização. Essas ações

trazem como resultado para a empresa a melhoria de sua reputação e legitimidade. Estratégia: manejo de produtos – são ações que visam integrar visões dos interessados nos processos empresariais.

- O quadrante superior esquerdo foca as ações que a empresa precisa desenvolver para criar os produtos e serviços do futuro. Estratégia: tecnologia limpa – são ações que geram inovação e reposicionamento dos processos internos para reduzir a pegada no meio ambiente.
- O quadrante superior direito foca nas dimensões externas associadas ao desempenho futuro. Estratégia: visão de sustentabilidade – são ações que visam criar um plano compartilhado para satisfazer necessidades não-atendidas, gerando para a empresa um caminho de crescimento e trajetória adequada aos seus objetivos.

Segundo os autores, os quadrantes inferiores geram ações que produzem um portfólio de valor ao acionista por meio de mudanças evolucionárias, enquanto que as ações desempenhadas nos quadrantes superiores produzem mudanças revolucionárias que promovem valor futuro para a organização e seus acionistas. Esse modelo apresenta-se como uma ferramenta para investigar qual o portfólio de valor entregue pelas lideranças na implementação do processo de RSE. As contribuições dos autores apresentados nesta seção trouxeram elementos importantes para o trabalho em campo e para o estabelecimento das suposições iniciais dessa investigação.

2.3.5 Liderança globalmente responsável

A idéia de liderança globalmente responsável ganhou a adesão de diversas escolas de negócios em todo mundo, com o objetivo de incluir em seus currículos conhecimentos que contribuam para a criação de progresso econômico, social e ambiental em esfera planetária.

Coordenados pela European Foundation for Management Development – EFMD, e com o apoio do UN Global Compact³⁰, uma nova geração de líderes empresariais globalmente

³⁰ UN Global – Pacto Global de algumas agências das Nações Unidas: PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente; OIT – Organização Internacional do Trabalho; UNIDO – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial; PNUO – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e atores sociais para avançar a prática da RSE em busca de uma economia sustentável.

responsáveis será preparada para se tornarem catalisadores da mudança dos valores e das práticas em relação à Responsabilidade Corporativa Global. (EFMD, 2002).

Entre os desafios da Responsabilidade Corporativa Global detectados por esse grupo de trabalho encontram-se a lucratividade e comércio justo, a busca do bem-estar social, a sustentabilidade e administração ambiental obtida por meio de engajamento e cooptação dos *stakeholders* e comunidades.

Com o objetivo de responder a esses desafios, as novas lideranças deverão estar preparadas para pensar e agir com foco em um contexto global, reestruturar a educação de executivos e ampliar o propósito das corporações colocando a ética como questão central.

Qualquer tratamento em profundidade dos problemas globais hoje enfrentados requer que os líderes sejam capazes de integrar, tanto o contexto quanto a complexidade em seu raciocínio operacional. Em termos de contexto, cada decisão profissional deve ser considerada dentro de um espaço intelectual de reflexão que não a isole, mas que a examine em relação ao seu ambiente geral (cultural, econômico, político, social, físico, tecnológico, espiritual). O elemento complexidade é importante porque cada decisão profissional deve ser vista como uma dimensão de um todo maior (mercados, territórios, sociedades, o planeta).

Uma das razões que tem levado as organizações a se envolverem com os desafios da Responsabilidade Corporativa Global é perceber o risco de seu não-envolvimento. Do ponto de vista dos negócios, colocar a cidadania corporativa ou a responsabilidade social na agenda significa gerir bem o risco.

Cada vez mais se reconhece a dificuldade em manter uma empresa sustentavelmente lucrativa em uma comunidade decadente – tanto local quanto globalmente. Um estudo feito pela Booz Allen Hamilton e pela Aspen Institute (2005)³¹ com 365 empresas de 30 países revelou que as empresas que obtiveram desempenho superior ao de seus pares eram as que incluíam o comportamento ético e a integridade em suas declarações de valores. Essas mesmas empresas eram as que tinham maior sucesso em ligar esses valores à maneira como realizavam seus negócios. Portanto, assumir responsabilidade pelo desenvolvimento sadio e sustentável da sociedade e influenciar suas regras significa querer e ter força para realizar o bem. (EFMD, 2002).

Os desafios que se apresentaram às lideranças ao final do século passado trouxeram a necessidade de se incluir as dimensões de sociedade e planeta, que antes não eram preocupação dos negócios. (WHEATLEY, 1999). Entende-se que essas dimensões vieram se

³¹ Aspen Institute (www.aspeninstitute.org)

apresentando para as empresas de forma imperativa desde o início do século passado, porém mais recentemente é que se tem clareza de seus impactos e das suas interconexões, conforme visualizado no Biograma³², FIG. 13, a seguir.

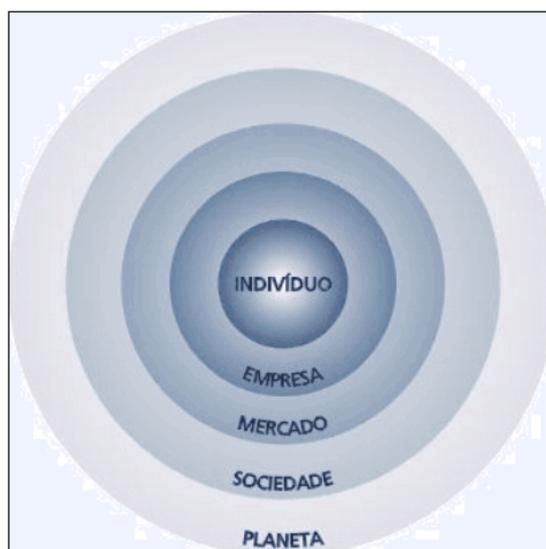


Figura 13: Biograma.
Fonte: Fundação Dom Cabral, 2004.

Lidar com essas dimensões vai requerer “novos” papéis de liderança, ou “velhos” papéis com mais abrangência?

Na busca de explicitar o desafio ético do papel do líder nesse contexto, cita-se textualmente o filósofo francês Morin (2005), que apresenta os nove mandamentos da Ética Planetária.

(...) Pela primeira vez, na história humana, o universal tornou-se realidade concreta: é a intersolidariedade objetiva da humanidade, na qual o destino global do planeta sobredetermina os destinos singulares das nações e na qual os destinos singulares das nações perturbam ou modificam o destino global.

Os tempos atuais reclamam a conjunção de ética política numa antropolítica que integre os imperativos da ética planetária

A ética planetária só pode afirmar-se a partir das tomadas de consciência capitais:

1. Tomada de consciência da identidade humana comum na diversidade individual, cultural, de línguas.
2. Tomada de consciência da comunidade de destino que liga cada destino humano ao do planeta, até na vida cotidiana.
3. Tomada de consciência de que as relações entre seres humanos são devastadas pela incompreensão e de que devemos educar-nos para a compreensão dos próximos, mas também dos estranhos e distantes do nosso planeta.

³² Biograma – Dimensões da gestão de uma empresa, que são interdependentes e devem ser tratadas com equidade para gerar resultados equilibrados e assegurar a longevidade. São elas o indivíduo, a empresa, o mercado, a sociedade e o planeta. (Fundação Dom Cabral, 2004).

4. Tomada de consciência da finitude humana no cosmos, o que nos leva a conceber que, pela primeira vez na sua história, a humanidade deve definir os limites da sua expansão material e, ao mesmo tempo, empreender o seu desenvolvimento psíquico, moral e espiritual.
5. Tomada de consciência ecológica da nossa condição terrestre, que compreende nossa relação vital com a biosfera. A Terra não é a soma de um planeta físico, de uma biosfera e de uma humanidade. A Terra é uma totalidade complexa físico-biológico-antropológica em que a Vida é uma emergência da sua história, e o homem, uma emergência da história da vida.
6. A relação do homem com a natureza não pode ser concebida de maneira redutora ou separada. A humanidade é uma entidade planetária e biosférica. O ser humano, ao mesmo tempo natural e sobrenatural, deve buscar novas forças na natureza viva e física da qual emerge e da qual se distingue pela cultura, pelo pensamento e pela consciência. Nosso vínculo consubstancial com a biosfera nos leva a abandonar o sonho prometico do controle da natureza pela aspiração ao convívio na terra.
7. Tomada de consciência da necessidade vital da dupla pilotagem do planeta: combinação da pilotagem consciente e reflexiva da humanidade com a pilotagem eco-organizadora inconsciente da natureza.
8. A prolongação no futuro da ética da responsabilidade e da solidariedade com os nossos descendentes, de onde vem a necessidade de uma consciência teleobjetiva, mirando alto e longe no espaço e no tempo.
9. Tomada de consciência da Terra-Pátria como oportunidade de destino / de origem / de perdição. A idéia de Terra-Pátria não nega solidariedade nacional ou étnica e não tende de forma alguma a arrancar cada um da sua cultura. Acrescenta aos nossos um enraizamento mais profundo na comunidade terrestre. A idéia de Terra-Pátria substituiu o cosmopolitismo abstrato, que ignorava a realidade das pátrias. Acrescenta à fraternidade a fonte necessária da maternidade inerente ao termo “pátria”. Nada de irmãos sem mãe. A tudo isso soma-se uma comunidade de perdição, pois sabemos que estamos perdidos no universo gigantesco e estamos fadados ao sofrimento e à morte.(...) ”

Dá a proposta desta pesquisa ganhar relevância, quando busca compreender o escopo dos papéis da liderança nas organizações que hoje têm obtido sucesso na implantação da Responsabilidade Social Empresarial. Considerando-se a ética como o coração da liderança, nesta pesquisa pretende-se entender como ela é vivenciada no discurso e na prática, nas empresas brasileiras consideradas pioneiras na implementação de RSE.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Abordagens de pesquisas da liderança nas organizações

O objetivo desta pesquisa foi compreender quais são os papéis da liderança na implementação do processo de Responsabilidade Social Empresarial nas empresas.

Para tal, o método escolhido foi o estudo comparativo de casos de três empresas brasileiras integrantes do Índice Dow Jones de Sustentabilidade: Petrobras, Cemig e Banco Itaú.

Este capítulo apresenta a proposta metodológica utilizada nesta pesquisa empírica. Inicialmente, são abordados os aspectos teóricos sobre pesquisa qualitativa e considerações específicas sobre a escolha do método de Estudo de Caso usado para realizar essa investigação. No final do capítulo, apresenta-se a contextualização do objeto de estudo, das ferramentas de trabalho e aspectos teóricos sobre a coleta e análise dos dados.

3.1.1 A pesquisa qualitativa nos estudos de liderança nas organizações

A maioria dos estudos realizados sobre liderança emprega métodos quantitativos³³, principalmente questionários de pesquisa. Apesar de esse tipo de pesquisa geralmente apresentar fatos e números interessantes sobre a questão, tende a não se prestar para descobrir os significados e as complexidades mais profundas do papel da liderança nas organizações, uma vez que esse tema pertence à área das ciências humanas e sociais.

Os chamados “fatos sociais” são de difícil quantificação, pois cada um tem um significado diferente e deve ser compreendido na sua singularidade. (GOLDENBERG, 2003).

A pesquisa interpretativa recebe inúmeras denominações, podendo ser identificada, também, como “estudo de campo”, “estudo qualitativo”, “observação participante”, “abordagem de estudo de caso”, entre outros; isso mostra a dificuldade de se definir o que se

³³ As pesquisas quantitativas respondem melhor às questões relativas às ciências exatas e naturais. (GOLDENBERG, 2003).

entende por pesquisa qualitativa e quais são as bases teóricas que orientam o pesquisador. (TRIVIÑOS, 1992).

O projeto de pesquisa interpretativa é considerado a abordagem mais apropriada por Marsick (1990), quando os dados se referem a:

(...) problemas e questões estão conceitualmente colocadas (...) a pesquisa surge da interação de muitas pessoas no contexto do ambiente (...), pois olhamos para os significados socialmente construídos de grupos de pessoas, os trabalhos internos da pessoa em situações, e as características das situações que fazem as pessoas falarem ou agirem de certas formas (...) o propósito da pesquisa é entender a prática em circunstâncias únicas, em vez de gerar teorias que sejam verdadeiras em todas as circunstâncias (...) todas as fases do processo de pesquisa são colaborativas (...) e mais atenção é dada à configuração de um problema.

Pesquisa qualitativa é uma pesquisa descritiva que busca entender, através da visão e descoberta, os processos que contribuem para o todo de um evento ou fenômeno. (PATTON, 1990; BOGDAN; BIKLEN, 1992). Por causa de sua natureza descritiva e indutiva, ela “tem a maior possibilidade de fazer contribuições significativas para a base de conhecimento” em áreas aplicadas, como educação e desenvolvimento de recursos humanos. (MERRIAM, 1998).

O pesquisador qualitativo está interessado em significado – em estudar e entender um fenômeno em particular, a natureza dos eventos e as nuances da interação. Essa abordagem se preocupa em como as pessoas negociam o significado e interpretam suas experiências através da interação com outras pessoas. (BOGDAN; BIKLEN, 1992).

Além de o significado ser a preocupação central na pesquisa qualitativa, existem outras características que ajudam a definir um projeto de pesquisa desse tipo. (PATTON, 1990; BOGDAN; BIKLEN, 1992; MERRIAM, 1998). A pesquisa qualitativa usa a configuração natural como fonte de dados, sendo o pesquisador o instrumento-chave tanto na coleta quanto na análise de dados. Por ser uma pesquisa descritiva, os dados apresentam-se na forma de palavras ou figuras.

Um projeto de pesquisa interpretativa é não experimental e emergente por natureza. O pesquisador não manipula nenhuma variável e não tem, necessariamente, hipóteses predeterminadas. O significado é determinado de forma extensa pelo contexto, e o que é finalmente apreendido e interpretado é resultado da interação entre o investigador, o contexto e os participantes. Portanto, o processo de investigação é flexível, baseado na análise contínua dos dados – “feita diariamente para que visões, elementos de teoria, hipóteses, perguntas, falhas, possam ser identificadas e perseguidas”. (LINCOLN; GUBA, 1985).

3.1.2 O método de estudo de caso

O termo estudo de caso é herdado da pesquisa médica e psicológica. Refere-se a uma análise detalhada de um caso individual, supondo que se possam adquirir conhecimentos sobre um determinado fenômeno com base em um estudo aprofundado do mesmo. Seu propósito é mostrar e caracterizar a ocorrência e possível evolução de determinado fenômeno. É um exame detalhado e um relato de um contexto ou configuração em particular. (BOGDAN; BIKLEN, 1992). “O estudo de caso, que tem o propósito de descrever e interpretar uma unidade de interesse, pode resultar em abstrações e conceituações do fenômeno que guiará estudos subseqüentes.” (MERRIAM; SIMPSON, 1995). O estudo de caso é um processo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos. (YIN, 1994). Implica uma lógica de planejamento que incorpora abordagens específicas à coleta de dados e análise de dados. (YIN, 1994).

Merriam (1998) distingue quatro características principais dos estudos de caso qualitativos. Primeiro, o estudo de caso qualitativo é particularista. Uma situação ou fenômeno específico é estudado, talvez para entender um problema mais geral. Segundo, um estudo de caso é descritivo, usando dados de documentos, entrevistas e notas de campo para iluminar o fenômeno de interesse. Terceiro, ele é heurístico, pois os leitores do estudo de caso podem obter novo interesse do fenômeno. Finalmente, estudos de caso dependem do raciocínio indutivo, e o conhecimento obtido de um estudo de caso é concreto e contextual.

O método de estudo de caso apresenta uma grande vantagem: oferece a oportunidade de aprofundamento, uma vez que o pesquisador pode estar sempre reexaminando os aspectos teóricos que sustentam a investigação e explorando com mais cuidado os imprevistos e os detalhes para obter maior compreensão do caso. (LAVILLE; DIONNE, 1999).

No entanto, não faltam críticas ao método de estudo de casos. A mais comum e importante refere-se à dificuldade em tirar conclusões generalizáveis que possam ser, *a priori*, aplicadas a outros casos. Contudo, esse aprofundamento em um caso não exclui toda forma de generalização. O importante é que o pesquisador, tendo uma idéia clara e precisa de sua pesquisa, faça escolha de casos típicos e exemplares que possam enriquecer os saberes já adquiridos sobre o fenômeno em estudo. (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Nessa investigação, a atividade de liderança em três organizações diferentes foi selecionada para estudo e comparação. Isso constitui o que se chama de estudo de caso

comparativo, interpretativo e envolveu tanto a análise intracaso quanto a intercaso. A análise intracaso tipicamente envolve estudo de caso detalhado para cada organização. Os estudos de caso são freqüentemente descrições simplesmente puras, mas centrais para a geração de visão, porque ajudam os pesquisadores a lidar, no início do processo de análise, com volumes freqüentemente enormes de dados. (GERSICK, 1989). Não há um formato padrão para tal análise. Na verdade, há provavelmente tantas abordagens quanto há pesquisadores. No entanto, a idéia geral é ficar familiarizado com cada caso como uma entidade isolada. Isso permite que os seus padrões únicos apareçam antes de se tentar generalizar padrões entre eles. Além disso, fornecem uma rica familiaridade com cada caso, o que, em troca, acelera a comparação entre eles. (EISENHARDT, 1989). Juntamente com a análise intracaso está a busca intercaso por padrões. A idéia por trás da análise intercaso é ir além das impressões iniciais, especialmente através do uso de lentes estruturadas e diferenciadas sobre os dados. (GERSICK, 1989). Essa análise melhorará a probabilidade de uma teoria precisa e confiável, isto é, uma teoria com um encaixe próximo aos dados. (EISENHARDT, 1989). Também, a análise intercaso melhora a probabilidade de capturar os novos achados que podem existir nos dados. Tal projeto serve para reforçar a validade e confiabilidade dos achados de pesquisa.

3.2 Estratégia de pesquisa

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Neste estudo fez-se a opção pelo delineamento longitudinal com olhar retrospectivo sobre as práticas da liderança na implementação de RSE, nos casos selecionados. Por delineamento longitudinal entende-se a evolução de fenômeno de interesse ao longo do tempo. (BAUER; GASKELL, 2000)

De acordo com Kimberly (1976), pesquisa qualitativa longitudinal pode ser definida como: “aquelas técnicas, metodologias e atividades que permitem a observação, descrição e/ou classificação dos fenômenos organizacionais, de tal forma que o processo possa ser identificado e documentado de forma empírica.” O processo deve ser definido amplamente, considerando-o como qualquer seqüência de mudanças nas variáveis organizacionais.

Quatro vantagens podem advir da pesquisa longitudinal:

- A pesquisa longitudinal pode tornar mais óbvia a especificação incorreta de modelos, simplesmente porque ela examina os processos. (KIMBERLY, 1976).
- Os estudos longitudinais podem destacar as distinções entre os tipos organizacionais. As diferenças em estágios de desenvolvimento tornam evidente que o relacionamento entre as variáveis pode mudar na medida em que muda de um estágio para o outro. Muitas pesquisas longitudinais obtêm detalhes relacionados à variedade interorganizacional e intertemporal, que as levam a fazer mais distinções sobre os relacionamentos de variáveis, em diferentes contextos. (KIMBERLY, 1976).
- Conhecimento sobre a prioridade de tempo e mudanças em variáveis é suprido em muitos estudos longitudinais. Isso pode fornecer percepções sobre as direções causais, auxiliando no aumento da coesão e consistência lógica dos modelos. (KIMBERLY, 1976).
- Um conhecimento amplo sobre a natureza da organização, seus ambientes, as personalidades de seus gerentes etc., permite que os pesquisadores façam inferências sobre como as coisas aconteceram. Eles podem ver os processos específicos que levam aos eventos críticos e distinguir imediatamente a causa da coincidência. A pesquisa longitudinal permite a obtenção de um entendimento mais completo sobre as organizações. Isso possibilita estabelecer os relacionamentos causais, considerar as variáveis mais importantes e garantir que não haja generalizações em excesso, agrupando organizações bem diferentes. (KIMBERLY, 1976).

Ainda segundo Kimberly, os estudos comparativos de casos e não-quantitativos de múltiplas organizações podem ser os mais cativantes, desde que descrevam cenários bastante drásticos de evolução, comuns a várias organizações. Os estudos podem focar o desenvolvimento de estrutura e estratégia, ou o relacionamento entre as duas (CHANDLER, 1962); a forma como as decisões estratégicas são tomadas (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976); a forma como as estratégias foram formuladas para lidar com os desafios organizacionais. A pesquisa longitudinal passa a ser uma forte aliada dos estudos de mudança estratégica ao descrever a natureza desse processo. (MINTZBERG, 1978; MUMFORD; PETTIGREW, 1975).

Geralmente, os métodos intuitivos e não-quantitativos são utilizados para analisar os dados que, freqüentemente, assumem a forma de contos históricos reconstruídos. As

limitações econômicas e de tempo impedem o acúmulo de grandes amostras de organizações por causa da tentativa dos pesquisadores em obterem uma concepção holística, integrada e completa dos eventos que ocorrem. Apesar de tudo, os autores tendem a olhar para múltiplas empresas, estudando seus desenvolvimentos durante períodos de tempo, para tentarem achar os padrões evolucionários. Geralmente, uma quantidade limitada de dados quantitativos é reunida, mas, tipicamente, isso é pouco, caso seja realizada qualquer análise estatística. Os pesquisadores tendem a agir como historiadores inteligentes, utilizando suas habilidades analíticas para intuírem temas cruciais, a partir de seus dados. (KIMBERLY, 1976).

O que caracteriza todos esses estudos é a natureza não-trivial de suas conclusões. Os autores, ao tratarem as organizações como sistemas complexos, focam questões de grande importância. Há uma riqueza de detalhes disponível aos pesquisadores a respeito das organizações, em suas amostras, e eles utilizam o máximo de informações derivadas de suas descobertas. (KIMBERLY, 1976).

Há, certamente, algumas desvantagens nos estudos comparativos de casos não-quantitativos de múltiplas organizações. O tamanho das amostras é bem pequeno por causa da grande quantidade de tempo e esforço, exigida para estudar cada organização. Assim, a generalidade das descobertas pode, às vezes, ser questionada. Outro problema é a confiança aplicada à intuição e interpretação subjetiva. É possível que diferentes pesquisadores, ao analisarem, subjetivamente, os mesmos dados, possam chegar a conclusões bastante distintas. Além disso, pelo fato de as inferências serem definidas conceitualmente, ao invés de estatisticamente, a precisão das inferências não pode ser estabelecida objetivamente. (KIMBERLY, 1976).

3.2.2 Seleção de casos

Em qualquer tipo de pesquisa, a unidade de análise selecionada para estudo é determinada pelo projeto de pesquisa. Na pesquisa qualitativa, a amostra tende a ser pequena e com propósito. Patton (1990) explica que uma amostra com propósito é formada por “casos ricos em informação (...), a partir dos quais se pode aprender muito sobre questões de importância central para o propósito da pesquisa, daí o termo ‘amostragem com propósito’”. Esse tipo de amostragem “é baseado na suposição de que se quer descobrir, entender, ganhar

visão; portanto, é necessário selecionar uma amostra da qual se pode aprender o máximo”. (MERRIAM, 1998).

A pesquisa de estudo de caso pode incluir, dentro da mesma estrutura metodológica, tanto o estudo de um único caso como o estudo de casos múltiplos. Neste estudo fez-se a opção por estudo de casos múltiplos na tentativa de produzir bases mais consistentes para o conjunto de proposições iniciais da pesquisa, uma vez que os casos escolhidos não são contraditórios. (YIN, 1994).

A seleção dos casos por parte do pesquisador recebeu um cuidado minucioso para atender à exigência de se constituir um objeto típico para o estudo.

Critérios que guiaram a seleção de casos para este estudo:

- As organizações selecionadas situam-se dentro de um grupo de seis empresas brasileiras que fazem parte do *ranking* do *Dow Jones Sustainability Index - DJSI*, e, portanto, são anualmente avaliadas pelos critérios dessa certificação, que indicam a adoção de elevados padrões de responsabilidade social e ambiental.
- As organizações selecionadas pertencem a diferentes ramos de negócios, permitindo estudar a liderança e RSE em diferentes contextos.
- A pesquisadora conhece as três empresas selecionadas, tendo atuado como consultora / professora em diversos projetos internos.
- As empresa participaram voluntariamente da pesquisa.

Empresa A – Petrobras

Está localizada em diversas regiões do país e em países da América Latina e em outros continentes, embora sua sede seja no Rio de Janeiro.

É a maior empresa brasileira. Extrai, refina petróleo, e, junto com suas coligadas, distribui gasolina, álcool, óleo diesel, gás. Começou a fazer parte do DJSI em 2006.

Empresa B – Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig

Está localizada em uma capital do Sudeste brasileiro e atua na geração, transmissão e distribuição de energia para diversos estados. É uma empresa estatal e faz parte do DJSI desde seu início em 1999.

Empresa C – Banco Itaú

Com sua matriz situada na maior capital brasileira, atua nos setores de seguros, financiamento habitacional, empresarial e de pessoas físicas, sendo o segundo maior banco privado de varejo do país. Desde 1999 passou a fazer parte do DJSI.

3.2.3 Coleta de dados: fontes, instrumentos e procedimentos

A coleta de dados é uma tarefa complexa e difícil, que envolve a maneira como os dados são coletados para análise. As ferramentas primárias selecionadas para coleta de dados nesta investigação foram a entrevista e a análise documental, consideradas relevantes e complementares a um bom estudo de caso. (YIN, 1994).

3.2.3.1 Entrevistas

A entrevista teve um grande papel como método primário de coleta de dados nesta pesquisa qualitativa. “O propósito da entrevista é descobrir o que está na mente da outra pessoa”. (PATTON, 1990). Esse tipo de entrevista baseia-se na suposição de que “a perspectiva dos outros é significativa, passível de se conhecer e de se tornar explícita”. Como escrevem Bogdan e Biklen (1992), é “uma conversa com propósito, geralmente entre duas pessoas (mas, às vezes, envolvendo mais), direcionada por uma delas para se obter informação”. Dexter (1970) nota que “a entrevista é a tática preferida de coleta de dados, quando parece que os obterá mais e melhores, com um custo menor do que em outras táticas”.

Entrevistas na pesquisa qualitativa variam em seu grau de estrutura desde altamente estruturadas até completamente desestruturadas. A entrevista altamente estruturada é freqüentemente pouco mais do que uma pesquisa oral usada para se obter informação demográfica. Do outro lado do espectro está a entrevista desestruturada. Nesta, o participante é incentivado a falar abertamente sobre a área em estudo; o pesquisador não possui uma lista de perguntas predeterminadas a serem feitas numa ordem em particular. Entre esses dois extremos está a entrevista semi-estruturada, na qual informações específicas são requeridas de

todos os participantes, mas a maioria das perguntas é aberta, explorando áreas de interesse para o estudo, e não feitas numa ordem predeterminada. Esse formato permite que a informação apareça, o que, por sua vez, direciona a continuidade da entrevista. (MERRIAN, 1998).

Neste estudo, entrevistas semi-estruturadas foram usadas para se coletarem dados dos presidentes, diretores, gestores, supervisores, coordenadores de equipes e funcionários em cada uma das empresas pesquisadas.

Um guia de entrevista foi usado de acordo com Patton (1990):

(...) assegura que basicamente as mesmas informações sejam obtidas de várias pessoas cobrindo o mesmo material. O guia de entrevista fornece tópicos ou áreas de assunto dentro das quais o entrevistador é livre para explorar, sondar e fazer perguntas que elucidarão e iluminarão aquele assunto em particular.

Neste estudo, os seguintes tópicos foram áreas de investigação durante as entrevistas:

- o modelo mental das lideranças ao construírem uma visão futura para suas organizações que incorporem RSE;
- a forma como traduzem essa visão a toda organização, buscando-se o comprometimento de todos os *stakeholders* com processos de mudanças para novas formas de se fazer negócio;
- como criam o contexto capacitante para operacionalizar a visão;
- os comportamentos de liderança e táticas utilizados para se obterem os resultados;
- formas de registro, comunicação e relato para os diversos públicos envolvidos, com o propósito de sustentar a visão e a longevidade da organização;
- como estabelecem indicadores de acompanhamento e avaliação das ações.

Uma cópia de guia de entrevista semi-estruturada pode ser encontrada no Apêndice 3. Todas as entrevistas foram gravadas em fitas e transcritas (Apêndice 4).

3.2.3.2 Documentos

Uma segunda fonte de dados para este estudo foram os documentos. Os três tipos comuns de documentos considerados foram: registros públicos ou arquivados, documentos pessoais e rastros físicos (MERRIAM, 1998), os quais explicam que documentos e registros representam uma fonte “natural” de informação. Não apenas são, de fato, uma fonte “em contexto” da informação – isto é, surgem do contexto e existem nele – como também consistem de informações sobre o contexto. Registros mostram o que aconteceu no contexto,

e documentos registram uma variedade de outras evidências sobre o ambiente e as percepções das pessoas sobre ele. Eles são repositórios de dados baseados nos eventos ou nas situações sob investigação.

Os documentos para este estudo incluíram, entre outros: políticas da empresa, códigos de conduta, modelos de contrato com fornecedores, declaração de Missão, Visão, Valores, certificações de caráter ambiental, social e econômico, projetos sociais e ambientais em andamento, realizados com os públicos interno e externo, memorandos, atas de reuniões, quadros de boletins da empresa, publicações em jornais e revistas externas e internas, murais, projetos futuros, propostos pela liderança, etc. (Apêndice 2).

3.2.4 Análise de dados

A análise de dados é “o processo de formar sentido, a partir dos dados de outro”. (MERRIAM, 1998). Mais precisamente, a análise de dados é o processo de se buscar e se arranjar sistematicamente as transcrições de entrevistas, notas de campo e outros materiais para aumentar o entendimento sobre eles e permitir que se apresente o que foi descoberto para outras pessoas. A análise envolve trabalhar com dados, organizá-los, dividi-los em unidades gerenciáveis, sintetizá-los, buscar por padrões, descobrir o que é importante e o que deve ser aprendido, e decidir o que será apresentado aos outros. (BOGDAN; BIKLEN, 1992).

A análise de dados é um processo contínuo que começa com a coleta de dados e termina com a redação do estudo. O processo de análise pode ser dividido em estágios. Patton (1990) separa a análise – que é essencialmente organizar os dados e é descritiva – da interpretação, que envolve atribuir significado à descrição e procurar por padrões e relacionamentos entre os dados.

Como este é um estudo comparativo de casos, os dados foram inicialmente analisados em cada um dos três casos. De acordo com Patton (1990), “reúnem-se e organizam-se os dados volumosos do caso num pacote de recursos primário e compreensivo”, no qual as informações são editadas, redundâncias são separadas e partes são encaixadas juntas. Esse primeiro estágio da análise de dados é chamado análise intracaso. A idéia geral é tornar-se intimamente familiarizado com cada caso como uma entidade isolada. Esse processo permite que os padrões únicos de cada caso apareçam antes que os investigadores busquem

generalizar padrões entre eles. (EISENHARDT, 1989). O resultado dessa análise intracaso é um documento detalhado e descritivo de cada caso.

O segundo estágio da análise de dados é a análise intercaso, usando-se o que Merriam (1998) chama de paradigma do estudo de caso interpretativo. Aqui, o pesquisador procura construir entre os casos individuais abstrações que explicam a dinâmica do fenômeno, em vez de apenas descrever o que foi observado ou reportado em entrevistas; o investigador pode tomar todos os dados e desenvolver categorias que conceituem abordagens diferentes. (MERRIAM, 1998).

Tanto para a análise intracaso quanto para a intercaso, o método comparativo constante de análise de dados foi usado. (GLASER; STRAUSS, 1967). Essa é uma estratégia indutiva na qual os padrões, os temas e as categorias (os achados) são derivados dos próprios dados. Nesse processo, a análise de dados começa com a primeira entrevista ou documento. Buscam-se os conceitos-chave, as questões-chave, eventos recorrentes, e assim por diante, até que se tornem categorias tentativas. Os dados são constantemente comparados a outros e classificados em unidades discretas chamadas categorias. Essas categorias ou temas são notados e mentalmente levados à próxima entrevista ou documento. Lá, buscam-se incidentes adicionais da categoria tentativa, enquanto, ao mesmo tempo, se mantém aberto a novos conceitos ou conjuntos de eventos recorrentes que possam se tornar novas categorias. Gradualmente, as categorias tornam-se mais distintas e refinadas; propriedades que sejam elementos descritivos das categorias também podem emergir. (GLASER; STRAUSS, 1967).

Depois que os dados forem classificados em categorias e propriedades, cada categoria será examinada para assegurar que ela esteja conceitualmente congruente com as outras categorias (isto é, no mesmo nível de abstração), e que seja discreta o suficiente para que os dados dentro dela não possam ser colocados em outra categoria. (MERRIAM, 1998). A coleta e a análise de dados terminam quando as categorias ficarem saturadas, isto é, mais nenhuma informação está sendo descoberta. O produto final dos dois estágios da análise de dados é uma interpretação teórica da dinâmica do fenômeno de interesse – neste estudo, o papel da Liderança na implementação do processo de RSE. Esses achados podem ser apresentados como temas, categorias ou padrões, que podem ser ordenados em algum tipo de topologia, modelo de processo, estrutura teórica ou teoria substantiva. (GLASER; STRAUSS, 1967; EISENHARDT, 1989; PATTON, 1990). Os componentes particulares da tipologia, do modelo ou da teoria podem ser sugeridos pela linguagem dos próprios participantes, ou podem ser construídos pelo pesquisador (PATTON, 1990).

Os achados deste estudo foram apresentados em duas partes. Primeiro, uma descrição de caso enfocando o papel da Liderança na implementação do processo de RSE foi feita para cada uma das três empresas. Uma segunda seção dos achados foi a dos resultados, na forma de categorias e propriedades, da análise comparativa constante dos dados entre os três casos.

3.2.5 A validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa de estudo de caso: cuidados éticos

Rigor e confiança são preocupações importantes em qualquer tipo de pesquisa. Esta seção revisa noções de validade interna, confiabilidade e validade externa, ou capacidade de generalização, na pesquisa qualitativa. Apresenta também as estratégias presentes que asseguraram a validade e a confiabilidade.

A validade interna lida com a questão de quanto os achados de uma pessoa combinam ou “capturam” a realidade. Uma das suposições da pesquisa qualitativa é que existem múltiplas realidades, em vez de apenas uma realidade mensurável. A realidade é construída por aqueles envolvidos no fenômeno. São objetivos do pesquisador compreender e interpretar essas construções da realidade. Como a pesquisa qualitativa é baseada em suposições diferentes da pesquisa quantitativa, Guba e Lincoln (1981) sugeriram que o conceito de “confiança” ou “credibilidade” fosse usado ao considerar a validade interna. Uma das vantagens da pesquisa qualitativa é a sua validade interna. Segundo Merriam (1998) e Patton (1990), a validade interna de uma pesquisa qualitativa é alta, porque o pesquisador acessa diretamente, através de entrevistas e observações, as interpretações dos participantes sobre a realidade.

Estratégias são usadas para assegurar a validade interna, como o uso de múltiplas fontes, métodos ou investigadores para se confirmarem os achados. (DENZIN, 1970). A análise deve ser feita através do uso de entrevistas em conjunto com análise de documentos. Os achados que surgem de uma comparação de dados de duas fontes diferentes são considerados mais fortes do que os que surgem de apenas uma fonte. A segunda técnica usada para assegurar a validade interna é chamada de verificação de membros (GUBA; LINCOLN, 1981), que é o processo de se levar os achados tentativos de volta para os participantes (membros) do estudo e perguntar-lhes se são interpretações precisas de suas perspectivas. Achados emergentes e tentativos das análises intra e intercaso serão apresentados para os informantes-chave do estudo para confirmação. A terceira técnica a ser usada será o que se

chama de exame pelos colegas. Nesse processo, pede-se que os colegas (doutorandos) primeiro examinem os dados crus e, então, comentem sobre os achados emergentes, se esses parecem plausíveis.

A confiabilidade é a extensão em que um estudo pode ser replicado de forma que aquilo que foi importante seja encontrado novamente. Esse conceito é problemático para as ciências sociais em geral, pois o comportamento humano nunca é estático. Ainda, diferentemente das ciências, a pesquisa qualitativa nas ciências sociais não está isolando leis de comportamento humano, mas descrevendo e explicando o mundo como aqueles que o interpretam. (MERRIAM, 1998). Assim, como sugerem Lincoln e Guba (1985), em vez de focar a replicação de um estudo qualitativo, deve-se pensar em termos de “confiança” e “consistência” dos resultados. Em outras palavras, “se os achados seriam consistentes, se a pesquisa fosse replicada com os mesmos sujeitos ou num contexto similar”. (LINCOLN; GUBA, 1985). A perspectiva quantitativa da consistência baseia-se na suposição de uma única realidade de que há algo lá fora a ser estudado que não se altera e pode ser usado como um padrão. (LINCOLN; GUBA, 1985). Se alguém supõe que existam múltiplas realidades, a noção de confiabilidade não será mais relevante.

A validade externa ou capacidade de generalização é a extensão em que os achados podem ser aplicados a outras situações. Na pesquisa quantitativa, a validade externa é alcançada através da aleatoriedade, que permite a generalização a partir de uma amostra de uma população. (MERRIAN, 1998).

Numa pesquisa qualitativa, não se pode generalizar num sentido estatístico, uma vez que a amostragem é feita propositadamente, em vez de aleatoriamente. No entanto, há outras maneiras de se pensar na capacidade de generalização na pesquisa qualitativa. Cronbach (1975) sugere que, em vez de se pensar em generalizações, o resultado final deveria ser “hipóteses de trabalho” que “relatem as condições locais; elas oferecem ao pesquisador um apoio ao fazer escolhas – cujos resultados podem ser monitorados e avaliados para se tomar melhores decisões futuras”. Guba e Lincoln (1981) preferem pensar na validade externa como “capacidade de transferência” dos resultados da pesquisa de uma situação para outra. Talvez a maneira mais comum de se conceituar a capacidade de generalização na pesquisa qualitativa seja em termos da capacidade de generalização do usuário ou leitor, isto é, o leitor ou consumidor da pesquisa decide se ela é ou não aplicável à sua situação em particular. Segundo Lincoln e Guba (1985), não é trabalho do pesquisador fornecer um índice de capacidade de transferência; é sua responsabilidade fornecer os dados adequados para permitir que julgamentos da capacidade de transferência sejam feitos por outros.

A principal maneira de assegurar a capacidade de generalização para o usuário ou leitor neste estudo será através do uso da descrição massiva. A descrição massiva é o detalhamento da configuração, dos participantes e das interações do fenômeno. (GEERTZ, 1973). Como nota Denzin (1989), “uma descrição massiva faz mais do que registrar o que uma pessoa está fazendo. Ela vai além do mero fato e das aparências superficiais. Apresenta detalhes, contexto, emoção e as redes de relacionamentos sociais que unem as pessoas”.

Cada caso deste estudo foi descrito em detalhes, buscando apresentar todos os achados que possibilitem a compreensão do papel da liderança nas organizações que implementaram processos de RSE.

4 RELATO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

Neste capítulo serão relatados e analisados os nove casos estudados:

- | | |
|-----------|---|
| Petrobras | <ul style="list-style-type: none">• Província Petrolífera de Urucu: a conquista responsável• Campo de Guando• Lote 10 e Lote 58 |
| Cemig | <ul style="list-style-type: none">• Usina de Irapé• Programa Peixamento• Programa de Educação Ambiental |
| Itaú | <ul style="list-style-type: none">• Programa de Apoio ao Microcrédito• Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais• Programa de Educação para o Crédito |

A técnica utilizada para a pesquisa em campo foi a entrevista semi-estruturada em que se buscou compreender o papel da liderança na implementação do processo de RSE. As aprendizagens da liderança em situações desafiadoras estão aqui relatadas bem como as formas encontradas para superá-las. A análise de 3.697 páginas de documentos fornecidos pelas empresas foi complementada pelos relatos obtidos em 26 entrevistas.

4.1 Petrobras: a jornada de energia sustentável

4.1.1 Introdução: o setor e o contexto da empresa

Em 3 de outubro de 1953, o então Presidente do Brasil, Getúlio Vargas, criou pela lei 2004 a Petrobras, apesar do descrédito corrente em relação à existência de petróleo no país.

Desafiando prognósticos pessimistas, e a partir de uma intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia de exploração em águas profundas, a Petrobras ajudou o

Brasil a responder, no início de suas atividades, por 5% de produção frente à demanda nacional, até a auto-suficiência total em 2006 (Petrobras em números)³⁴.

A empresa é hoje uma sociedade anônima de capital aberto e atua nos setores de óleo, gás e energia de forma integrada e especializada.

A Petrobras vem experimentando uma forte expansão mundial, consolidando sua posição de empresa integrada de energia com atuação internacional, sendo considerada a quarta maior empresa do setor no mundo.

A responsabilidade social é um pilar da identidade da empresa, que entende ser necessário ultrapassar a obtenção de resultados no mercado e os limites da própria atividade de forma sustentável. No Balanço Social e Ambiental de 2006, a Petrobras traduz essa filosofia em sua Visão, Missão e Estratégia Corporativa, para nortear a sua ação.

- Missão: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.
- Visão: “A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”.
- Estratégia Corporativa: “Liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional”.

A Petrobras tem conduzido sua atuação social e ambiental baseando-se nos dez princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), desde 2003. Sendo assim, participa ativamente da disseminação desses valores no meio empresarial, por acreditar que o desenvolvimento sustentável necessita da contribuição dos diversos segmentos da sociedade e, claro, da participação das comunidades. Além disso, em 2006, a empresa associou-se ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e ingressou no Conselho do Global Compact (Relatório Anual 2007)³⁵.

O alinhamento aos padrões internacionais de Responsabilidade Social e Ambiental possibilitou à empresa fazer parte do Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) e do Índice de

³⁴ www.petrobras.com.br

³⁵ <http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RelatorioAnual/RelatorioAnual.asp>

Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE). Esses são parâmetros para análise dos investidores interessados em que seus recursos financeiros sejam aplicados nas companhias preocupadas em equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais.

Com eles, a Petrobras passa a ser reconhecida como uma das 13 companhias mundiais de petróleo e gás e uma das seis empresas brasileiras mais sustentáveis.

Em dezembro de 2006, a empresa recebeu o “Selo Pró-Equidade de Gênero”, concebido pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, por sua adesão voluntária ao Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal, que valoriza a igualdade entre os sexos (Relatório Anual 2007).

Com atuação em 27 países, a Petrobras atingiu o valor de mercado de R\$ 429,9 bilhões, em 2007.

Há mais de 15 anos, a Petrobras está no topo da lista das 500 maiores companhias do Brasil, elaborada anualmente pela Fundação Getúlio Vargas (Petrobras em números).

Segundo critérios da Petroleum Intelligence Weekly, publicação internacional de relevância para o setor, a Petrobras está entre as maiores companhias do mundo, tendo recebido diversos prêmios internacionais, entre eles, o concedido pela Offshore Technology Conference (OTC) por seus avanços em exploração de petróleo em águas profundas e ultraprofundas.

Alguns indicadores³⁶ demonstram a imensa complexidade de suas operações. A Petrobras possui aproximadamente 70.000 colaboradores próprios e 130.000 terceirizados, 272.952 acionistas; 109 plataformas de produção; 70 sondas de perfuração, sendo 43 marítimas; e 14.194 poços produtores; 15 refinarias com rendimento de 1.918 barris por dia; 23.142 Km de dutos; 154 navios; 5.973 postos de serviços; 3 fábricas de fertilizantes; e reservas (critério SEC) de 11,7 bilhões de barris de óleo e gás equivalente (boe). Fechou o exercício de 2007 com lucro líquido de R\$ 21,512 bilhões e receita líquida de R\$ 170,578 bilhões (Petrobras em números).

No sentido de se compreender a atuação da Petrobras nas dimensões econômica, social e ambiental, segue-se uma exposição de suas políticas, estratégias e ações.

³⁶ Petrobras em números – www.petrobras.com.br

4.1.2 Jornada da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental

4.1.2.1 Dimensão econômica

O atual modelo de organização da Petrobras foi aprovado pelo Conselho de Administração em outubro de 2000 e vem sendo constantemente aprimorado. A estrutura geral associada ao modelo então criado é composta por quatro áreas de Negócio e pelas áreas Corporativa, Financeira e de Serviços. A Área Corporativa é ligada ao Presidente e as demais aos respectivos Diretores

Além das atividades da *holding*, o Sistema Petrobras inclui subsidiárias – empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à Sede. São elas: Petrobras Distribuidora S/A (BR), que atua na distribuição de derivados de petróleo; Petrobras Química S/A (Petroquisa), que atua na indústria petroquímica; Petrobras Gás S/A (Gaspetro), responsável pela comercialização do gás natural nacional e importado; Petrobras Transporte S/A (Transpetro), cuja finalidade é construir e operar a rede de transportes da Petrobras.

A estrutura de governança corporativa da Petrobras é constituída por: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Comitê de Negócios e Comitês de Gestão³⁷.

Em agosto de 2007, a empresa divulgou o Plano Estratégico Petrobras 2020, onde apresenta a divisão por segmento de negócios e não mais por área de negócio. A Petrobras passa a focar sua atuação em seis segmentos de negócio: Exploração e Produção (E&P), *Downstream* (Refino, Transporte e Comercialização), Petroquímica, Distribuição, Gás & Energia e Biocombustíveis. Outra mudança feita pela empresa diz respeito aos novos desafios de gestão, com foco em disciplina de capital, recursos humanos, responsabilidade social, mudança climática e tecnologia.

O Plano de Negócios 2008-2012 prevê a produção de óleo e gás natural de 3,494 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed). Destes, 3,058 milhões de boeds serão produzidos no Brasil. Também são previstos investimentos de US\$ 112,4 bilhões no período de 2008 a 2012, divididos em 87% no Brasil e 13% em outros países (Balanço Social e Ambiental 2007).

³⁷ <http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RelatorioAnual/RelatorioAnual.asp>

4.1.2.2 Dimensão social

A Petrobras vê a responsabilidade social como uma forma de gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse. Busca promover os direitos humanos e a cidadania; respeitar a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo; contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social. Dentro dessa visão, a companhia elaborou a sua Política de Responsabilidades Social que compreende:

- **Atuação Corporativa:** assegurar que a governança corporativa do Sistema Petrobras esteja comprometida com a ética e a transparência na relação com os públicos de interesse.
- **Gestão Integrada:** garantir uma gestão integrada em responsabilidade social no Sistema Petrobras.
- **Desenvolvimento Sustentável:** conduzir os negócios e as atividades do Sistema Petrobras com responsabilidade social, implantando seus compromissos de acordo com os princípios do Pacto Global da ONU e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.
- **Direitos Humanos:** respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, pautando as ações do Sistema Petrobras a partir da promoção dos princípios do trabalho decente e da não-discriminação.
- **Diversidade:** respeitar a diversidade humana e cultural de sua força de trabalho e dos países onde atua.
- **Princípios de Trabalho:** apoiar a erradicação do trabalho infantil, escravo e degradante na cadeia produtiva do Sistema Petrobras.
- **Investimento Social Sustentável:** buscar a sustentabilidade dos investimentos sociais para uma inserção digna e produtiva das comunidades.
- **Compromisso da Força de Trabalho:** comprometer a força de trabalho com a Política de Responsabilidade Social do Sistema Petrobras.

A empresa lançou em 2007 o Programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras dando continuidade as ações bem sucedidas no Programa Petrobras Fome Zero, com sua área

de atuação ampliada e o processo de gestão dos investimentos sociais aprimorado (Balanço Social e Ambiental 2007).

O programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras foi elaborado com a participação de membros das diferentes áreas da empresa e com representantes da sociedade civil e do governo, tendo o compromisso de contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional, gerando inserção social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil. Engloba temas como gênero, igualdade racial, pessoas com deficiência, pescadores e outros povos e comunidades tradicionais. O programa tem a meta de atender 4 milhões de pessoas diretamente e mais 14 milhões indiretamente em todo o território nacional, e pretende alcançar, além dessas, 27 milhões, com ações de comunicação e difusão da cidadania.

Alinhado ao Plano Estratégico 2020 e considerando no mesmo horizonte de tempo (2012) do Plano de Negócios, o Programa Desenvolvimento & Cidadania Petrobras confirma a determinação da empresa de aliar seu crescimento ao desenvolvimento sustentável. As diretrizes desse programa são: respeitar a diversidade; priorizar a juventude; buscar a sustentabilidade dos resultados produzidos pelas ações; atuar em sinergia com políticas públicas; realizar ações estratégicas, sistêmicas e multiinstitucionais; estimular o protagonismo social, a co-responsabilidade, o associativismo, o cooperativismo e o trabalho em rede; contribuir para a erradicação do analfabetismo; e colaborar para o desenvolvimento local nas áreas de influência do Sistema Petrobras.

As ações estratégicas do programa são voltadas para: investimentos em projetos sociais (nacionais, regionais e locais) com repasse de recursos, de forma planejada e monitorada, a iniciativas que promovam a transformação social das comunidades mais excluídas; fortalecimento de redes e organizações sociais mediante apoio à interação entre os agentes sociais, públicos e privados, para a formação de parcerias e alianças, troca de experiências, produção de conhecimento e formulação e debate sobre políticas públicas; difusão de informações para a cidadania por meio de campanhas de comunicação dirigidas para mobilizar e influenciar a opinião pública, as organizações sociais e o governo para a discussão de temas ligados à cidadania e aos direitos humanos.

A Petrobras apoiou 1.178 projetos sociais em 2007³⁸ nas mais diversas áreas. Para exemplificar esse trabalho, foram selecionados alguns projetos dentro das seguintes linhas de atuação: Garantia dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes; Geração de Trabalho e

³⁸ Fonte: Balanço social ambiental 2007

Renda; Educação para Qualificação Profissional; Voluntariado Corporativo; Esporte e Cidadania (Balanço Social e Ambiental 2007).

Dentro do Programa Garantia dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes, destacam-se os projetos: Siga Bem Criança, Rotas Recriadas (Campinas, SP), Recriando Caminhos (Aracaju), Projeto Girassol (Piauí) e Projeto Cravo (Teresina). Todas essas iniciativas objetivam desenvolver ações específicas de proteção à criança e ao adolescente em situação de risco, de combate à exploração sexual e ao trabalho infantil, fazendo divulgação em meios de comunicação e sensibilizando a sociedade para esses problemas.

Ainda dentro dessa linha de atuação, a empresa repassa recursos de imposto de renda ao Fundo da Infância e Adolescência (FIA) que, por sua vez, os disponibiliza para os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. (Balanço Social e Ambiental 2007).

Dentro da linha de atuação de Geração de Trabalho e Renda e inclusão no mercado, podem ser destacados diversos projetos: Reciclagem e Cultura (RJ), Centro de Integração Social de Alterosa (MG), Projeto Fomento ao Cooperativismo (RJ-PI), Rede de Comercialização Solidária das Cooperativas de Sorocaba (SP), o Manguezarte - Um resgate sócio-cultural (RJ), Bordados da Caatinga (PI), Reciclagem Social (RJ), entre outras.

Na linha de atuação da Educação para a Qualificação Profissional, alguns projetos podem ser ressaltados: Aprendiz Legal e o Estação Social, visando inserir jovens e adultos no mercado de trabalho.

Ainda nessa área destacam-se os projetos: Cidadão Capaz, que promove a adaptação de postos Petrobras para dar condições a que pessoas com deficiência possam ser empregadas na rede e o Projeto Inclusão sem Fronteiras que possibilita a alfabetização de indivíduos com deficiência visual para viabilizar sua inclusão no mercado de trabalho, na família e na sociedade (Relatório Anual 2007).

O Programa Petrobras Cultural patrocina projetos de diversos segmentos culturais, com o objetivo de garantir o acesso democrático à verba de patrocínio e valorizar a diversidade étnica e regional da cultura brasileira. Criado em novembro de 2003³⁹, ele englobou os quatro programas existentes até então: o Petrobras Artes Visuais, o Petrobras Artes Cênicas, o Petrobras Cinema e o Petrobras Música. Seu lançamento marcou também a integração da ação de patrocínio da *holding* com a Petrobras Distribuidora. A partir de 2006, o programa passou a ter três linhas de atuação: preservação e memória; produção e difusão; e

³⁹Fonte: Balanço Social e ambiental 2007

formação, que integra a arte e a cultura à educação, ampliando as possibilidades de recepção crítica das artes e de outras manifestações culturais.

Além dos projetos contemplados nesse programa, a empresa patrocina também projetos de restauro de patrimônio edificado, de continuidade e de oportunidade e relacionamento institucional. São patrocinadas prioritariamente as ações de restauro de bens tombados e de notória importância para a história, a arquitetura e a cultura brasileira (Relatório Anual 2007).

Desde 2004, o Programa Petrobras Cultural vem fazendo seleções públicas de projetos de preservação de acervos documentais e bibliográficos pertencentes a museus, a arquivos públicos e privados, desde que de interesse público, e a bibliotecas com acesso público e detentoras de obras raras ou de coleções consideradas de valor excepcional sob o ponto de vista histórico e cultural.

Dentro do segmento de Patrimônio Imaterial, a Petrobras patrocinou o Projeto de Documentação, Descrição e Preservação de Línguas Indígenas Amazônicas Ameaçadas de Extinção, produzindo dicionários bilíngües para as línguas Anambé, Apurinã, Makurap, Parkatêjê e Xipaya, e um vocabulário semântico bilíngüe para a língua Asuriní do Xingu (Relatório Anual 2007).

Desde 1956, a Petrobras faz parte da trajetória esportiva brasileira. Ampliando seus compromissos com a sociedade e baseando-se na Lei de Incentivo ao Esporte, a empresa lançou, em 2008, o Programa Petrobras Esporte & Cidadania, com o objetivo de criar condições para um maior rendimento do esporte brasileiro, difundindo e divulgando as modalidades esportivas e sua prática pela população. Visa estimular, ainda, a inclusão social por meio do esporte, valorizar o espírito participativo, e também a preparação de atletas de ponta em modalidades profissionais, para competições de nível internacional.

Essas iniciativas na dimensão social e cultura demonstram o empenho da Petrobras para aliar o seu crescimento ao desenvolvimento sustentável.

4.1.2.3 Dimensão ambiental

Ao produzir, a Petrobras interage com o meio ambiente e consome recursos naturais, patrimônio de todos. Por isso, é seu dever prestar contas à sociedade quanto ao impacto de

suas atividades sobre a biosfera. Consciente de sua responsabilidade social, ela cumpre sua missão de empresa cidadã, atuando como agente de desenvolvimento humano sustentável.

A Política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) visa: educar, capacitar e comprometer os trabalhadores com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas; estimular o registro e o tratamento das questões de SMS e considerar, nos sistemas de consequência e reconhecimento, o desempenho em SMS; atuar na promoção da saúde, na proteção do ser humano e do meio ambiente, mediante identificação, controle e monitoramento de riscos, adequando a segurança de processos às melhores práticas mundiais e mantendo-se preparada para emergências; assegurar a sustentabilidade de projetos, empreendimentos e produtos ao longo do seu ciclo de vida, considerando os impactos e os benefícios nas três dimensões: econômica, ambiental e social; e considerar a ecoeficiência das operações e dos produtos, minimizando os impactos adversos inerentes às atividades da indústria.

As iniciativas da Petrobras na área ambiental respeitam o seguinte conjunto de diretrizes: Liderança e Responsabilidade, Conformidade Legal, Avaliação e Gestão de Riscos, Novos Empreendimentos, Operação e Manutenção, Gestão de Mudanças, Aquisição de Bens e Serviços, Capacitação, Educação e Conscientização, Gestão de Informações, Comunicação, Contingência, Relacionamento com a Comunidade, Análise de Acidentes e Incidentes, Gestão de Produtos e Processo de Melhoria Contínua.

Entre as ações da Petrobras voltadas para o meio ambiente, podem-se destacar o monitoramento de ecossistemas, preservação e recuperação da biodiversidade, gestão dos impactos ambientais, restauração de áreas impactadas e a gestão de recursos naturais, emissões atmosféricas, efluentes, resíduos e preparo para atuação de emergência (Balanço Social e Ambiental 2007).

Em 2007, foi instituído um grupo de trabalho com o objetivo de padronizar conceitos e metodologias, para subsidiar o processo de mapeamento das áreas protegidas, sensíveis e vulneráveis presentes nas zonas de influência dos empreendimentos da companhia. O trabalho visa à produção de um banco de dados integrados e georeferenciados e, ainda, fornecer o mapeamento das zonas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.

A empresa executa diversas ações para a preservação do meio ambiente. Uma delas é o Centro de Excelência Ambiental da Petrobras na Amazônia (Ceap – 2007), que alia a vanguarda tecnológica e o conhecimento científico ao compromisso com a responsabilidade social e ambiental necessários à atuação sustentável da companhia na floresta amazônica.

Outro exemplo é o Projeto Piatam, que monitora as atividades de produção e transporte de petróleo e gás natural oriundos de Urucu, a maior província terrestre brasileira de óleo e gás e que se localiza na floresta amazônica.

Já o Projeto Mutirão das Águas: Conservação e Uso Sustentável dos Recursos Hídricos por Meio da Gestão Compartilhada, desenvolvido em parceria com o Conselho Nacional dos Seringueiros, atua na sustentabilidade da área de influência do gasoduto Urucu–Manaus, com ações voltadas às comunidades ribeirinhas e extrativistas, incentivando a gestão compartilhada dos recursos hídricos e a compreensão dos riscos ou potenciais impactos da operacionalização do gasoduto (Balanço Social e Ambiental 2007).

A Petrobras implantou o Sistema de Gestão de Emissões Atmosféricas, informatizado, para monitorar todas as emissões atmosféricas produzidas em suas instalações, no Brasil e nos demais países da América do Sul onde atua.

Todas as unidades operacionais têm sistemas de tratamento de efluentes, periodicamente melhorados, à medida que se desenvolvem novas práticas de gerenciamento de água e efluentes, ou quando surgem novas restrições de ordem legal (Balanço Social e Ambiental 2007).

A Petrobras está implantando um sistema informatizado que reúne todos os dados sobre os resíduos resultantes de suas atividades. Esse sistema, chamado de Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), visa reduzir ao máximo a geração desses resíduos e priorizar os processos que levam ao reuso e à reciclagem, dentro das melhores práticas de gestão.

A Petrobras, seguindo os mais modernos padrões internacionais, instalou no país nove Centros de Defesa Ambiental (CDAs), cujo objetivo é assegurar máxima proteção a suas unidades operacionais em caso de emergência. Localizados em pontos estratégicos de operação da empresa, os CDAs complementam os planos de contingência locais já existentes nos terminais, refinarias e demais unidades de negócio e de serviço da companhia.

O Centro de Pesquisas e a área de engenharia da Petrobrás vêm aumentando, nos últimos anos, os investimentos em convênios e contratos com universidades e institutos de pesquisa, para o desenvolvimento conjunto de projetos de pesquisa e prestação de serviços em áreas de interesse da companhia, como é o caso da preservação do meio ambiente. Os convênios firmados abrangem desde o desenvolvimento de novas tecnologias e contratação de serviços técnicos a intercâmbio de conhecimentos mediante estágios, cursos e bolsas.

O Programa Petrobras Ambiental, criado em 2003, reúne projetos com objetivos comuns de promover e conscientizar as comunidades sobre o uso racional dos recursos

hídricos, manter e recuperar paisagens, promover a gestão e a conservação das espécies e dos ambientes marinhos ameaçados

As ações estratégicas previstas pelo programa, até 2012, incluem o investimento em patrocínios, por períodos de dois anos, a projetos ambientais escolhidos por processos de seleções públicas. Investe também no fortalecimento das organizações ambientais e suas redes e destina esforços à disseminação de informações para o desenvolvimento sustentável (Balanço Social e Ambiental 2007).

Após a segunda seleção pública, estão em andamento diversos projetos e entre eles se destacam: Estratégias para a Conservação de Ambientes Costeiros e Marinhos do Brasil (Meros) que busca a preservação do mero; o Projeto de Olho na Água busca a melhoria da qualidade dos sistemas hídricos na planície costeira de Icapuí, no Ceará; o Projeto Cuidando das Águas estimula a preservação e a recuperação da Mata Atlântica em Unidades de Conservação (RJ) e na Unidade de Negócios da Colômbia, a Petrobras dá apoio ao projeto Protección Tortugas Marinas que promove a preservação das tartarugas marinhas que atravessam o Caribe colombiano.

Todas essas ações demonstram o cuidado da Petrobras com o meio ambiente e com a redução do impacto de suas operações. As ações na dimensão ambiental estão alinhadas ao Plano Estratégico e ao Plano de Negócios da companhia, aliando crescimento e desenvolvimento sustentável (Relatório Anual 2007).

Na seção seguinte, serão relatados três projetos que podem ilustrar o processo e a ação das lideranças na implementação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

4.1.3 Implementação de projetos de RSE na Petrobras

Diversos artigos e relatórios sobre processos e projetos evidenciam ações da Petrobras fundamentadas na prática de responsabilidade social, entre eles: “HR Management – Código de Ética do Sistema Petrobras”; “Campo de Dom João Mar – Desativação responsável de um empreendimento”; “Gestão de Crises – Acidentes da área dutoviária no ano 2000”; “Um novo direcionamento estratégico – O caso dos biocombustíveis”; “Sustentabilidade no Processo de Inovação – Montagem e teste de um sistema híbrido de geração de energia (fotovoltaico – eólico – diesel)”; “Complexo Petroquímico do RJ (COMPERJ) – Um empreendimento

globalmente responsável”; “Província Petrolífera de Urucu – A conquista responsável”; “Exploração e produção de petróleo na Colômbia – o Campo de Guando”; “Exploração e produção de petróleo no Peru – Lote 58”.

Todos eles poderiam trazer contribuições para compreender o papel da liderança na implementação do processo de RSE na Petrobras. No entanto, optou-se por um recorte nessa imensa massa de informações, para apresentar em profundidade as experiências vividas pelas lideranças nos três últimos projetos, relatando descompassos e acertos.

Uma das razões dessa escolha é que o empreendimento de Urucu gerou aprendizagens que foram incorporadas aos trabalhos no Campo de Guando e no Peru.

A exploração de petróleo no mar conta com tecnologias bem conhecidas há muito tempo e possibilitou *benchmark* em outras companhias do setor. O domínio tecnológico da exploração em terra, no entanto, ocorreu mais recentemente nessa indústria. No Brasil, esse processo se desenvolveu com a criação, em 1953, da Petrobras, que partiu para a busca de petróleo na Amazônia. Os fatos aqui relatados foram obtidos em entrevistas de campo e na análise de documentos da empresa.

4.1.3.1 Caso 1 – Província Petrolífera de Urucu: a conquista responsável

A primeira descoberta de petróleo na Amazônia se deu em 1954, mas o poço produzia apenas 40 barris por dia, o que inviabilizava economicamente o empreendimento. Especialistas afirmavam que as estruturas geológicas da Bacia Amazônica nunca permitiriam a formação de reservas de petróleo suficientes para a exploração comercial.

A Amazônia ocupa uma área maior que toda a Europa Ocidental. São sete milhões de quilômetros quadrados, aproximadamente, que se estendem por nove países. No Brasil, ela representa 40% de todo o território. Com tudo isso, parecia um sonho procurar petróleo na Amazônia e viabilizar sua exploração de forma econômica.

A Petrobras encarou a questão como um desafio, fazendo jus ao seu lema: “O desafio é nossa energia”, que pode ser percebido como parte da cultura e do clima organizacional.

Ao longo dos anos, vários poços foram furados e regiões exploradas, sem que se obtivesse sucesso até o final da década de 70. Quando todas as esperanças pareciam esgotadas pelas frustrações vividas em quase 20 anos de árduo trabalho de prospecção geológica, finalmente, os dados recolhidos na Bacia de Solimões indicaram a possibilidade de uma

importante descoberta – a da província gasífera do Juruá. A descoberta impulsionou novas pesquisas a oeste da cidade de Caruari, quando o geólogo responsável apresentou um mapeamento da rocha geradora a leste da cidade e obteve autorização para a perfuração de poços pioneiros na região. “Ausência de evidência não é evidência de ausência”, comentou, ao explicar a sua nova teoria.

Duas estruturas foram mapeadas por um geofísico: RUC (Rio Urucu) e LUC (Leste Urucu), demonstrando um grau de potencial petrolífero. Apesar do ceticismo de alguns gestores sobre a possibilidade de haver petróleo comercial na Amazônia, a locação para a perfuração do poço foi aprovada em junho de 1986. O poço foi perfurado e, em outubro de 1986, o óleo jorrava na região do Rio Urucu (RUC-1). O petróleo na Amazônia era agora uma realidade, e seria possível concentrar ações em Urucu.

A maior floresta tropical do mundo, “o mar verde”, apresentava muitos perigos para os exploradores: hostilidade indígena, pobreza dos povos ribeirinhos, malária, febre amarela e bandos armados traficando animais, madeira e drogas. A variação dos níveis dos rios e a densa floresta dificultavam enormemente o deslocamento de homens e equipamentos. A solução era o emprego de helicópteros para o transporte de pessoas e das sondas de perfuração até os locais de exploração. Essa logística de operação implicava transportar desmontada a sonda, e depois montar peça por peça no local da perfuração, usando o conceito de “sonda modular”. Eram necessários 300 vôos aproximadamente, para o deslocamento de uma sonda de um local para outro. Um processo extremamente caro, que não admitia erros e nem acidentes. “Não pode ter acidentes, pois não tem socorro aqui”, alertava o engenheiro à sua equipe, em função da dificuldade de se conseguir atendimento fora da base.

No auge das obras, quase três mil homens trabalhavam às margens do Rio Urucu. Foi um tempo de muito esforço, relata o geofísico que teve um papel de liderança na análise sísmica da região: “A equipe sísmica fazia 300 km por mês, andando a pé dentro da floresta, apoiada por helicóptero. O desafio e a vontade de produzir petróleo no Brasil nos levavam a fazer isso.”

Morando em balsas-alojamento, as obras eram tocadas em solo firme. “Fomos a lugares aonde ninguém tinha ido”, lembra o geofísico da empresa. O isolamento dos pioneiros era quase total, pois o regime de trabalho era de 15 dias, por 15 de descanso, e uma ligação para a família por meio de um *patch phone*, via satélite, custava cerca de 30 dólares por minuto. Não havia outro meio de comunicação com o mundo exterior.

Por outro lado, o isolamento levava os pioneiros de Urucu a uma convivência mais direta e sem formalidades, o que contribuiu para uma intensa troca de conhecimentos e

experiências entre os trabalhadores. Palestras improvisadas nas clareiras abertas na mata juntavam homens de todos os níveis hierárquicos que também conversavam bastante durante as refeições. Um enorme sentimento de companheirismo, aliado ao trabalho em equipe e à comunicação efetiva, era fundamental para a coordenação do trabalho entre os embarcados.⁴⁰

Compartilhar experiências e lições aprendidas era tão importante quanto a capacidade de autonomia dos trabalhadores. Uma postura voltada para a ação, para assumir responsabilidades e decisões importantes e colocá-las em ação era, em muitos casos, a forma de assegurar a sobrevivência. Um dos pioneiros da obra resume essa atitude: “Você tem que ser otimista. Não adianta falar. Vai lá e faz! A responsabilidade no contexto da Amazônia sempre parece extrapolar a definição estreita de um cargo”.

Da atuação do gestor depende a vida de muitos colaboradores e também de uma parte da floresta; da tarefa do Operador de Petróleo com habilidades e competências em processamento, utilidades, manutenção, escoamento, etc. decorrem oportunidades para aprender em várias frentes.

Finalmente, em agosto de 1988, com a presença do presidente da República José Sarney, iniciou-se a produção. Em média, 3.500 barris por dia.

Nos dois anos seguintes, foi delimitada e formada a atual Província Petrolífera de Urucu, ou seja, o conjunto dos campos RUC (Rio Urucu), LUC (Leste de Urucu), SUC (Sudoeste de Urucu), Carapanaúba, Cupiúba e Igarapé Marta.

Apesar de dominar a técnica petrolífera, a empresa teve a humildade de reconhecer que precisava de ajuda, por estar diante de algo novo. Paralelamente ao início das atividades de produção em Urucu, a Petrobras organizou um *workshop* com estudiosos da Amazônia oriundos de diversas instituições. Esse evento reuniu um Conselho de Notáveis e resultou na chamada “Carta de Manaus”. Nesse documento, havia recomendações para reduzir o impacto ambiental da exploração e produção de petróleo, assim resumidas: minimizar a construção de estradas; utilizar a mão-de-obra das cidades circunvizinhas; não estimular a criação de núcleos urbanos; recompor a flora nas áreas desmatadas; realizar estudos ambientais básicos nas áreas a serem impactadas pela atuação da Petrobras; formar pessoal e estimular pesquisas e diálogo entre os técnicos da Petrobras e os ambientalistas.

⁴⁰ O termo embarcado na produção da Amazônia é uma analogia ao termo embarcado na produção *offshore*. É utilizado porque em Urucu as pessoas se sentiam isoladas no meio da floresta a centenas de quilômetros de alguma cidade com infra-estrutura.

Como decorrência dessas preocupações ambientais e sociais, e com o objetivo de reflorestar a vegetação nativa retirada durante o processo de exploração, foi construído um orquidário e um viveiro de mudas.

“Daí em diante, nada foi feito sem a participação das pessoas da Amazônia”, afirma o engenheiro de petróleo e Superintendente da região Norte. “Aprender com os ribeirinhos, analfabetos, foi o que possibilitou a perfuração em regiões alagadiças”, lembra o engenheiro de perfuração. “Antes, as sondas afundavam na lama. Com os ribeirinhos, aprendemos a fazer plataformas com a madeira da região. Deu certo. Essas plataformas impediram que as sondas afundassem”.

Consciente de sua responsabilidade social, em 1988 a Petrobras iniciou o Programa de Alfabetização Solidária, para jovens e adultos das cidades de Coari, Carauari e Careiro da Várzea, evitando, assim, dispensar os trabalhadores não qualificados.

Em 2001, foi criada a Escola Esperança, em parceria com o SESI e a Secretaria de Educação da Coari. Esse projeto teve o propósito de alfabetizar e elevar o índice de escolaridade dos trabalhadores terceirizados, motivando-os a dar continuidade aos estudos e buscando ampliar o número de trabalhadores com ensino fundamental e médio. Hoje já não existem trabalhadores analfabetos na operação de Urucu.

Em 1991, Urucu enfrentou uma terrível ameaça, a cólera, que havia sido diagnosticada antes na selva amazônica peruana. Várias medidas foram tomadas para impedir que a doença se alastrasse. Com o apoio de enfermeiros, agentes de saúde e voluntários, o geólogo conscientizou a todos sobre a gravidade da situação.

Havia outro problema: o petróleo extraído em Urucu tinha muito gás e pouco óleo, deixando a produção de certa forma limitada, por não ter como aproveitar o gás. Era preciso investir mais e apostar alto. A empresa importou do Canadá, em 1993, uma Unidade de Processamento de Gás Natural, a UPGN-1. Com isso, foi possível fazer a injeção de gás natural nos poços, para elevar a produtividade, e a produção de petróleo passou de 3 mil barris, em 1988, para 24 mil barris por dia, em 1997.

Paralelamente, o volume de gás liquefeito de petróleo (GLP) necessário para abastecer a região norte pôde ser produzido em Urucu, gerando mais receita para a Petrobras e para toda a Amazônia. De 1991 a 1997, os investimentos da empresa na região chegaram a quase US\$ 1 bilhão, melhorando as condições logísticas, os alojamentos e a segurança, estruturando e integrando a operação, com redução de custos, melhoria de processos e minimização da área a ser desmatada na região. Para tanto, recorreu-se a um sistema de automação com medição na cabeça dos poços. Esse sistema fora desenvolvido e patenteado pela Petrobras.

A operação logística, como um todo, também avançou nessa época. Toda a alimentação que era trazida em aviões começou a ser transportada numa balsa frigorífica desenvolvida pelo responsável pela logística de Urucu, a Expressinho Fluvial. Outro importante avanço logístico foi a construção de dois oleodutos: Urucu-Tefé (1991) e Urucu-Coari (1997), para escoar mais facilmente a produção e proteger o meio ambiente, em razão da redução do tráfego de balsas no rio Urucu.

O Pólo Arara estava finalmente consolidado. Ele conta atualmente com uma infraestrutura operacional e logística única no mundo, com aeroporto, portos fluviais, estradas, alojamentos, restaurantes, ambulatórios, almoxarifados, oficinas de manutenção, termelétrica a gás natural, estações de tratamento e reciclagem de lixo, espaços para treinamento e viveiro de mudas.

Em 1995, iniciou-se em Urucu uma verdadeira mudança cultural, com a unificação das divisões de Exploração, Perfuração e Produção na E&P-AM, melhorando significativamente a sinergia entre os funcionários. A implantação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) buscou melhorar a qualidade dos serviços prestados e a excelência em questões como Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS). Entre as unidades da Petrobras, Urucu foi pioneira na implantação desse sistema, devido em parte ao sucesso da Carta de Manaus, em relação ao meio ambiente.

Embora cética no início, a sede da empresa, no Rio de Janeiro, acabou aceitando e apoiando a decisão de implantação do SGI. Em 1998, a Petrobras tornou-se a primeira empresa de petróleo no mundo a receber simultaneamente as certificações de qualidade ISO 14001, relativa à gestão ambiental, e BS 8800, em segurança e saúde ocupacional, em razão de suas atividades em Urucu.

Em 1999, Urucu conseguiu adequar o seu Sistema de Gestão de Segurança e Saúde aos requisitos da norma OHSAS 18001 e, em 2002, obteve a ISO 9001, certificado que garante a qualidade dos serviços prestados em conformidade com as boas práticas de responsabilidade social.

A adoção do SGI fez com que todos os colaboradores se engajassem na construção de um sistema mais seguro e menos dependente do conhecimento individual. A busca por excelência operacional e pelas melhores práticas em Segurança, Meio Ambiente e Saúde, além de pioneira no mercado petrolífero, enfrentou o problema da inexistência de referências palpáveis no Brasil e no mundo, devido ao grau de complexidade do empreendimento. Além da falta de referências, a mão-de-obra (das empresas contratadas, principalmente) era analfabeta ou semi-analfabeta e oriunda de contextos culturais bastante distintos. Havia

pessoas que preferiam deixar a operação a usar equipamentos básicos de segurança, como capacete e bota. Para elas, equipamentos de proteção individual se resumiam aos *shorts* e ao facão.

O predomínio do conhecimento tácito sobre o explícito também era muito forte, e mudar essa cultura não era fácil. A conscientização da força de trabalho foi se fortalecendo na medida em que os resultados foram surgindo e sendo comunicados. Depois da implantação do SGI, o número de acidentes caiu drasticamente, deixando claros os benefícios dessas ações para todos, igualmente: empregados próprios e terceirizados, empresa, comunidades e meio ambiente. “O SGI só foi possível porque as pessoas se sentiram como parte do processo”, comenta o engenheiro de petróleo e gerente de logística na época.

Numerosos cursos e treinamentos em parcerias com ONGs, sindicatos e universidades contribuíram para o envolvimento, a conscientização e a mudança cultural.

De acordo com o coordenador de produção de Urucu, “um gestor que se proponha a implantar um projeto como o SGI deve, acima de tudo, respeitar o conhecimento das pessoas sobre o ambiente, deve propor e não impor. Deve escutar e falar. Deve ser humilde e liderar.”

“A equipe deve se sentir responsável pelo projeto, evitando personalizar o processo na figura de algum gestor”, complementa o gerente da Unidade de Negócios da Colômbia. Ainda mais enfático, acrescenta: “Liderar pelo exemplo, alinhando o que é dito ao que é feito. Somente assim é possível fazer com que a equipe jogue unida em prol de um objetivo comum difícil, como foi a implementação do SGI”.

Urucu ganhou em eficiência com o SGI e, a sociedade em seu entorno, o respeito ao trabalhador e o cuidado com o meio ambiente.

O desenvolvimento da UPGN II elevou a produção de gás natural de 1,5 milhão de m³, em 1997, para 6 milhões de m³, em 2000. Conseqüentemente, houve um salto da produção combinada de petróleo e GLP, de 25 mil, para 55 mil barris por dia, no mesmo período.

Em 2004, com a entrada em operação da maior unidade de processamento de gás natural de América Latina, a UPGN III, a produção subiu de 6 milhões para 10 milhões de m³/dia.

Os resultados econômicos ficam muito claros com tais informações, mas existem outros igualmente importantes que ocorrem nos meandros da imensa rede de relacionamentos com numerosos e diferentes atores sociais defensores do meio ambiente.

Em 2000, a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) criou o Projeto PIATAM (Potenciais Impactos Ambientais no Transporte de Petróleo e Derivados no Estado do

Amazonas), fomentado pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) com o emprego de recursos do Fundo Setorial de Petróleo e Gás Natural (CT Petros). Desde então, centenas de pesquisadores de diversas universidades e de institutos de pesquisa públicos e privados de várias partes do país, trabalhando em projetos do PIATAM, vêm compartilhando dados sobre ecossistema, comunidades ribeirinhas, bacias de rios e costa oceânica da região amazônica.

A rede de dados do PIATAM, além de ampliar o conhecimento científico sobre áreas ambientais sensíveis, também fornece dados estratégicos para minimizar o impacto de eventuais derramamentos de óleo. Alguns projetos do PIATAM contam com o financiamento exclusivo da Petrobras, que contribui para estruturá-los com metas, disciplina de gestão, busca de sinergias e abordagem sistêmica. A empresa entende que ter um projeto de excelência na área de meio ambiente pode ajudar a alcançar as metas em Urucu.

O sucesso de Urucu, nos últimos vinte anos, deixa ainda questões em aberto para as lideranças responderem. Tais questões envolvem a continuidade sustentável do projeto, a ocupação racional da Amazônia e a imagem da Petrobras no mundo inteiro. Alguns números podem impressionar: produção de 53 mil barris de óleo, 10 milhões de m³ de gás natural e 1,4 mil toneladas de GLP por dia; alfabetização de mais de 7 mil jovens e adultos; replantio de cerca de mil mudas de espécies nativas diariamente; redução de casos de malária para índice próximo de zero; redução de geração de resíduos não industriais em 90%, após intenso programa de educação; formação de profissionais para assumir posições significativas em ambientes de exploração sensíveis no Brasil e no exterior; obtenção de quatro certificados de gestão e um em conformidade com os critérios de Responsabilidade Social; alcance da menor taxa de acidentes de trabalho do E&P, obtendo em 2006 a marca de 0,19% de acidentes.

Mas esses dados são incapazes de traduzir toda a importância de Urucu.

Um novo ciclo se inicia, para exploração de gás natural, que ganhou importância na matriz energética do país. O gasoduto Coari-Manaus, que deverá entrar em operação em 2008, e a substituição do óleo diesel nas termelétricas da região, gerando uma economia anual próxima de US\$ 4 bilhões para o país, são projetos que ampliam a importância de Urucu.

Em parceria com o Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes), com ONGs e universidades, a equipe gestora de Urucu elaborou um Plano Diretor para conduzir de forma sistêmica as mudanças nos próximos 20 anos. Nele estão integrados projetos de eficiência, reorganização dos processos de trabalho e renovação da estrutura física, com o objetivo de reduzir ainda mais os impactos ambientais da Petrobras na região. “Estávamos

olhando muito para Urucu, só Urucu. Percebemos que precisávamos ampliar e olhar para o contexto em que Urucu se insere“, comenta um dos engenheiros de petróleo.

Segundo um gerente da empresa, “a sociedade está muito mais exigente em termos socioambientais. Nós precisamos pensar na sociedade que está ao nosso redor, sem afetar muito o meio ambiente. Precisamos mostrar à sociedade que nossa intervenção é benéfica, que traz lucros e benefícios amplos.”

O Plano Diretor contém ações que demonstram a preocupação da Petrobras de aliar desenvolvimento do negócio e redução dos impactos ambientais, dando às comunidades a oportunidade de se desenvolverem e se manterem economicamente de forma cidadã e sustentável, mesmo após a saída da empresa do local. Hoje existe um nível de consciência muito maior quanto ao impacto e às consequências trazidas pelos ciclos de exploração, produção e encerramento de uma operação.

Algumas diretrizes fazem parte do Plano Diretor de Urucu: a variável ambiental deve ser considerada com prioridade equivalente às variáveis econômicas na avaliação de empreendimentos e operações na Amazônia; a atuação da Petrobras na região deve estimular o desenvolvimento de potencialidades regionais e evitar a geração ou ampliação de desigualdades; todos os empreendimentos e operações devem ter como orientação básica uma minimização da interferência nos processos naturais da região; a aplicação dessas diretrizes deve considerar todas as etapas do ciclo de vida das atividades (planejamento, implementação/construção, operação/manutenção e descomissionamento/abandono); a aplicação das diretrizes deve considerar suas inter-relações e impactos cruzados, segundo uma perspectiva sistêmica.

É preciso incorporar a “Cultura Urucu” e desenvolver novos modelos mentais para assegurar a longevidade do empreendimento. “É preciso gerar novas idéias, é preciso ter criatividade. Temos que criar novos modelos e acreditar neles, testá-los. A história de Urucu nos ensina a ter persistência. Alguém acreditou em um novo modelo, e achamos petróleo”, explica o geólogo responsável pela obra.

Por ser um projeto bem-sucedido e exemplo de conquista responsável, Urucu é um grande laboratório de aprendizagem para modelos de gestão e interação com a sociedade e o meio ambiente. Em uma região tão sensível como a Amazônia, operar com a indústria do petróleo requer liderança para compartilhar as experiências vividas e retirar delas lições para os novos desafios que precisam de novas soluções.

Algumas lições aprendidas na implementação de processos de Responsabilidade Social Empresarial nos podem ser fornecidas pelo empreendimento da Petrobras, em Urucu.

Essas lições estão evidentes nas entrevistas realizadas com as lideranças, nos documentos consultados e, principalmente, nos empreendimentos que foram realizados recentemente: o campo de Guando na Colômbia e a exploração e produção no lote 58, no Peru. Essas aprendizagens são descritas a seguir.

1. As soluções socioambientais precisam, necessariamente, serem tratadas de forma aberta e transparente.

Embora com *know-how* desenvolvido durante mais de 20 anos na região amazônica, as melhores práticas em gestão socioambiental só podem ser obtidas com a parceria entre a Petrobras e a sociedade local. Também, a administração pública, os pesquisadores nacionais e internacionais e as ONGs geram uma intensa troca de conhecimentos, para responder a desafios do negócio aliados à preservação das condições naturais. Essa leitura do contexto externo e o entendimento das demandas das diferentes partes interessadas, convidando-as a participar e a cooperar com o empreendimento, são fundamentais para o sucesso do negócio e a geração de resultados positivos no longo prazo.

2. A presença da Petrobras em uma região precisa ser avaliada sob múltiplas perspectivas.

A carência da população, a fragilidade do ecossistema, as demandas de energia da região, são aspectos que intensificam a importância e o impacto das ações da Petrobras na região amazônica. Além de ser a maior geradora de impostos no Estado do Amazonas, tem forte participação na alfabetização de sua força de trabalho terceirizada; seus cientistas têm organizado e estimulado o desenvolvimento de projetos sistêmicos e integrados de pesquisa sobre a fauna, a flora (Projeto PIATAM) e de educação para a preservação do patrimônio natural.

Portanto, ir além dos resultados óbvios e defini-los com os públicos interessados neles é condição não só para viabilizar, como para manter e descontinuar um empreendimento na indústria do petróleo.

3. O conhecimento em grandes empreendimentos, como Urucu, se constrói por meio da proximidade e da conectividade das pessoas, independentemente do grau da tecnologia de integração disponível.

A proximidade das equipes de atuação conjunta ou complementar é fundamental para as trocas de conhecimento tácito, das práticas comuns, para gerar uma visão

mais focada, permitindo mais produtividade na geração, análise e validação de conhecimentos necessários a uma atuação mais efetiva.

As soluções logísticas inovadoras e aquelas que responderam a desafios que envolvem todos os colaboradores, como o caso da ameaça da cólera e a implantação do Sistema de Gestão Integradas (SGI), só foram possíveis porque existia essa prática.

4. Em lugares remotos e isolados, as fronteiras da organização são menos evidentes e a hierarquia é naturalmente reduzida. O envolvimento de todas as partes interessadas, dos ribeirinhos aos doutores, do vigilante contratado ao mais experiente técnico, é um fator importante para se compreender desafios, condições e características que permitem atuar na região com sabedoria e sustentabilidade.

A prática de inclusão das empresas contratadas da região, das comunidades do entorno e do diálogo permanente com os vários tipos de instituições públicas e privadas, foi o que permitiu o desenvolvimento de uma visão de sustentabilidade em todas as ações individuais ou coletivas.

A importância da cooperação de todos para preservar a própria vida e a da floresta tem impacto direto sobre a comunicação entre os níveis hierárquicos. Nas conversas informais, nas reuniões em clareiras na selva, nas balsas-alojamento, nas barracas de lona, nos primeiros restaurantes e alojamentos da operação de Urucu, eram consideradas as várias perspectivas para solução dos diversos problemas adaptativos, geravam-se soluções e fortalecia-se o espírito de equipe.

5. Um ambiente de exploração, experimentação e atuação sistêmica e holística permite o desenvolvimento de competências individuais para a atuação de lideranças intra-empendedoras.

A história da conquista de Urucu se deu com persistência, inteligência e proatividade de pessoas movidas a desafios e que transformaram uma visão ou sonho em uma missão que era sustentável tanto econômica quanto social e ambientalmente.

O espírito de empreendedorismo (“Tem que dar certo!”) resume a busca de soluções não-óbvias para a automação dos poços, o aceite de iniciar a produção de petróleo em seis meses, a descoberta de Urucu exatamente ao se fazer o último poço com perfuração autorizada na Amazônia, além das práticas extremamente

avançadas de gestão como o SGI. Essas conquistas só foram possíveis porque, na prática da liderança, o discurso estava alinhado com a prática, gerando confiança e respeito da equipe. Os objetivos empresariais foram alcançados em razão da necessidade de liderar dando o exemplo à equipe em campo. A coerência e a transparência foram comportamentos enfatizados por todos os envolvidos nessa conquista, como fundamentais para manter viva a sustentabilidade do empreendimento em todas as suas fases.

6. O trabalho em equipe e o respeito à vida são valores fortes que fazem parte do desempenho coletivo.

“Um por todos e todos por um”, é essencial para desdobrar qualquer ação nas condições e desafios que a conquista de Urucu coloca para a Petrobras. O respeito à vida está presente em todos os momentos: no combate à cólera e a outras doenças, na segurança pessoal em primeiro lugar, no plano diretor que considera a vida humana intrínseca às questões ambientais.

O gestor operacional, além dos aspectos técnicos, preocupa-se com a saúde, a segurança e o bem-estar de seus funcionários e contratados. Em uma operação de petróleo, esses valores não são negociáveis, são rapidamente notados pela equipe e se tornam fatores geradores e fortalecedores do engajamento.

7. A disciplina de planejamento cresce continuamente em importância, demandando cada vez mais conhecimentos das pessoas para uma operação sustentável.

A evolução de Urucu ocorreu, principalmente, pela ênfase crescente em planejamentos cada vez mais integrados.

A participação de atores internos e externos à empresa permitiu planejamentos com horizontes de tempo cada vez mais amplos. Disciplinas técnicas, como exploração, perfuração e produção e segurança, medicina e saúde, tornaram o planejamento cada vez mais sofisticado e sistêmico.

O profissional da área de petróleo, além da especialização técnica, tem de adquirir conhecimentos mais amplos de gestão de projetos e de gestão de pessoas, pois há uma grande interdependência entre as práticas decorrentes dessas diversas áreas de conhecimento. Assim, “fazer junto” com os atores envolvidos revela um enorme ganho de tempo, experiência e perspectivas de resultados positivos compartilhados e apropriados pela equipe.

Essas aprendizagens, entre outras muitas percebidas no Caso Urucu, forneceram “trilhas mais seguras” para atuação na Colômbia, na exploração e produção no Campo de Guando, que contou com a participação de gestores que atuaram em Urucu, levando consigo suas preciosas aprendizagens em liderança na implementação de processos de RSE.

4.1.3.2 Caso 2 – Campo de Guando

Em 1972, a Braspetro, subsidiária da Petrobras para atuação no exterior, iniciou suas atividades na Colômbia, interrompendo-as em 1979, em decorrência da crise de petróleo.

Somente em 1995, com a aquisição de ativos da Esso, as atividades foram retomadas. Como as diretrizes estratégicas apontavam para a aceleração da internacionalização da companhia, novos ativos foram adquiridos da Lasmo, que incluíam o Bloco Boquerón e o Campo de Guando. Em 1999, estava vencendo a licença para exploração, e os dados existentes ainda deixavam dúvidas sobre a possibilidade de exploração comercial do petróleo na região. “O reservatório era muito raso em termos de profundidade de perfuração, levando à acumulação de um óleo muito pesado”, comenta o geólogo e gerente geral da Unidade de Negócios Colômbia (UN-COL).

O contrato para exploração previa multas, para o caso de descumprimento e/ou devolução do patrimônio. Enfim, autorizada a perfuração, foi um êxito. A descoberta de 117 milhões de barris de óleo garantiu a sustentabilidade econômica da empresa na Colômbia. Havia, porém, um grande desafio, que era a localização do campo, a 10 km de Melgar (110 km a sudoeste de Bogotá), uma cidade de veraneio, cuja população, em finais de semana e feriados, saltava de 20 mil para 120 mil pessoas, que buscavam sol, ar puro e o rico artesanato local.

Sem estradas e oleodutos adequados e com topografia montanhosa, somava-se a esses problemas o risco de subpressurização superior às expectativas e, ainda, o fato de um poço raso aumentar as possibilidades de ocorrência de um óleo muito pesado. As dificuldades tecnológicas eram muitas e de diferentes naturezas. O campo de Guando situava-se no alto de uma montanha, com numerosas nascentes de água, algumas reservas florestais intocáveis, e próximo de uma área populosa e eminentemente residencial.

Depois de muito debater, a equipe decidiu pela injeção de água para produção dos poços injetores e produtores, mas foram gastos muitos meses para convencer a estatal

Ecopetrol, os outros sócios e a sede da Petrobras no Brasil de que essa era a solução técnica adequada. Nesse período de quase um ano, houve muita persistência da liderança do projeto e intenso processo de negociação entre as diversas partes interessadas, para demonstrar com fatos e dados que esse era o único caminho para tornar o campo comercial.

“A grande lição de Guando foi usar um modelo numérico⁴¹ desde o início, permitindo planejar o campo como um todo. Em um local de relevo acidentado e com a presença de minifúndios, a escolha do posicionamento das ilhas de produção, da tubulação dos tanques, é fundamental para obter retorno mais rápido com menor custo”, comenta o especialista em reservatórios.

Para analisar os resultados das simulações numéricas, o grupo gestor trabalhou de forma integrada. Diversas reuniões e *workshops* técnicos foram realizados com uma equipe multidisciplinar envolvendo representantes dos sócios das 18 empresas contratadas, da matriz no Brasil, do Equador e da Argentina. “Apareceram cento e cinco oportunidades de melhoria. Discutimos cada uma delas, porque não existe verdade absoluta nesse negócio”, comenta o gerente da Petrobras.

Entre outras tecnologias, foi utilizada em Guando uma sonda italiana semi-automática (G-102), que minimiza o risco de acidentes, não gera poluição sonora e reduz o tempo de movimentação entre poços, de seis dias para um dia e meio. Brocas feitas de diamante sintético foram desenhadas especialmente para Guando, bem como hastes contínuas de perfuração que não quebram com facilidade, reduzindo a necessidade de manutenção.

O esforço de inovação tecnológica foi realizado com o apoio dos fornecedores, gerando resultados rápidos e de grande repercussão. O campo foi considerado comercial em 2002, e recebeu o prêmio de “Operação Modelo de 2004”, da Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos (Acipet) pela redução constante de custos e impactos mínimos no meio ambiente e em comunidades vizinhas.

Uma vez perfurado o poço e delimitado o campo, é necessário projetar a curva esperada de produção e divulgar essas informações para o mercado e para os órgãos reguladores. Os sócios Ecopetrol (estatal colombiana) e Nexen (Canadense) estavam interessados na divulgação otimista. Cautelosos, os profissionais da Petrobras negociaram durante mais de um mês, até obter um alinhamento adequado entre os sócios. Isso fortaleceu as relações e foi uma excelente aprendizagem.

⁴¹ O modelo numérico para simular a posição dos poços utilizado em Guando foi o “7 spot” (6 poços produtores formando um hexágono e um poço injetor no centro).

Implantar um campo de exploração de petróleo ao lado de vários sítios de um a dois hectares, com piscina, utilizados como lazer por seus proprietários, demandou uma forte ação política e um bom relacionamento. A transparência das informações facilitou o processo. A sociedade colombiana tem alto grau de exigência em relação aos seus direitos, o que reforça, evidentemente, as diretrizes da Petrobras. Porém, essa relação deve respeitar os limites de atuação de cada esfera na sociedade, como o governo e a iniciativa privada. “Não fazemos o papel do Estado, apenas articulamos com as autoridades e apoiamos investimentos em infraestrutura, construindo escolas, estradas e hospitais”, destaca o gerente geral da UN-COL.

A decisão de desenvolver o campo sem comprar as terras dos vizinhos do empreendimento conferiu uma importância ainda maior para o planejamento integrado, visando à atuação ambiental e socialmente responsável.

Mas era preciso ir mais além. A comunidade vizinha deveria não apenas aprovar a atuação da empresa, mas se aliar a ela na defesa dos interesses comuns; segurança, desenvolvimento sustentável, capacidade de mão-de-obra local e comprometimento visível e real com o meio ambiente. “Manter bons relacionamentos com vizinhos, isso dá mais trabalho e exige mais atenção a detalhes, como o nível de ruído”, comenta o gerente da UN-COL.

Ao mesmo tempo, a presença da comunidade é uma proteção contra possíveis atentados das guerrilhas. “Se o entorno não é atendido de forma clara e transparente, buscando equidade, uma petroleira não pode desempenhar seu trabalho. As ameaças das guerrilhas logo começam”, explicou a gerente de RSE. Diretrizes para agir com responsabilidade social são imprescindíveis para ter a sociedade como aliada, compartilhando metas e respeitando os limites da relação. Entre essas diretrizes, ela destaca:

1. Devem-se evitar desequilíbrios regionais: os prestadores de serviço devem ter, no mínimo, dois anos de residência próxima ao campo para serem contratados para atividades operacionais, evitando fluxos migratórios. Por outro lado, as médias de salário regionais devem ser respeitadas, já que isso pode causar desajustes socioeconômicos na região.
2. As associações locais para trabalho devem estar envolvidas: obter o apoio dos líderes locais é importante para evitar favorecimento no processo de contratação.
3. Cada comunidade tem suas necessidades e deve ser acompanhada de perto: em todos os campos, há pessoas designadas formalmente para lidar com o tema responsabilidade social, facilitando a comunicação com o entorno.

Uma líder comunitária em Guando diz que a “comunicação sempre foi clara e o relacionamento aberto”, e isso facilitou o trabalho de convencer as pessoas a se aliarem à Petrobras.

Com o objetivo de reduzir os índices de acidente com terceirizados, tornou-se prioritária para as lideranças a obtenção das certificações ISO 14001 e OHSAS 18000, relativas à Gestão Ambiental e à Segurança e Saúde no Trabalho, respectivamente. “Não havia cultura de segurança na comunidade e nem entre os contratados. Os trabalhadores contratados eram camponeses: não usavam botas, luvas, capacetes, etc. Investir em SMS aumentava os custos, mas a comunidade internacional estava sensível para a importância de SMS e os sócios compraram a idéia”, relata o responsável por SMS na unidade.

Segundo o prefeito de Melgar, “a Petrobras faz sua parte para que a nossa cidade não dependa do petróleo, mostrando sua preocupação com a sustentabilidade da comunidade. Assim, a sociedade está convencida da importância de manter sua vocação para o turismo”.

Segundo o gerente da UN-COL, “uma ação realizada, foi explicar com transparência que o dinheiro que receberíamos com o petróleo era finito e, em 20 anos, devolveríamos o campo, conforme o contrato. Portanto, manter a vocação turística do município, investir em hotéis e infra-estrutura, fortalecendo os vínculos com os moradores de Bogotá (que viajam duas horas nos finais de semana para veranejar em Melgar) seria fundamental para manter a vocação original do local”.

A Petrobras também elaborou, em conjunto com a prefeitura de Melgar, um plano de desenvolvimento comunitário, investindo em projetos sociais no entorno, fiscalizando os investimentos e evitando realizar doações.

Trabalhar a comunicação de forma articulada com a sociedade e governo, via a estatal Ecopetrol, tem sido uma forma de continuar crescendo em seus negócios no país, mesmo com a instabilidade política.

Alguns cuidados técnicos também foram tomados na implementação do Campo de Guando: as ilhas de produção foram isoladas acusticamente; a sonda hidráulica semi-automática foi usada para reduzir a exposição dos trabalhadores à área de risco da sonda; houve aproveitamento do gás para geração de energia elétrica; construiu-se um oleoduto para escoar a produção e, ainda, um anel viário para desviar o trânsito de caminhões na cidade.

Toda essa atenção e cuidado para o bom relacionamento com a comunidade trouxeram benefícios palpáveis para o negócio. A Licença Ambiental Global, a Declaração de Comercialidade e a Resolução de Início de Exploração foram obtidas em tempo recorde.

Criou-se uma equipe multidisciplinar com o objetivo de estabelecer o plano de desenvolvimento integrado do campo, que estava próximo a uma zona de relativa densidade populacional, topografia montanhosa e diversas áreas de proteção ambiental. Sendo assim, era importante que ele fosse desenvolvido de forma modular, minimizando ao máximo os impactos visuais e o ruído. Segundo um gerente da empresa, “o Campo de Guando nos permitiu utilizar todo o aprendizado obtido em Urucu com a implantação do Sistema de Gestão Integrada (SGI), as certificações ISO 14000 e ISO 9000”. Em janeiro de 2003, foram obtidas as certificações ISO 14001 e OHSAS 18000.

No planejamento integrado do ativo de UN-COL, foram levados em conta todos os aspectos (subsolo, tecnologias, qualidade, custos, recursos humanos, cronograma, segurança ambiental, política fiscal, economia, mercado e oportunidades). Os atores (Ecopetrol, sócios, corporações autônomas, comunidades, Ministério do Meio Ambiente, Ministério das Minas e Energia, municípios, governos, casa Matriz, Agência Nacional de Hidrocarbonetos) também foram considerados de forma sistêmica. “A questão era saber como a sua atuação ou o seu processo afetava os demais. O gerenciamento integrado do projeto exigiu uma análise detalhada de como a atuação da Petrobras poderia impactar o seu entorno e como este alteraria a própria atuação da empresa e uma relação de compromisso com a sustentabilidade mútua”, comenta um profissional da Petrobras.

Os critérios do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) foram utilizados como padrão para o acompanhamento mensal dos resultados de forma coletiva. O gerente de engenharia, relembra que “objetivos claros, comunicação e trabalho em equipe eram os pilares da nossa atuação no desenvolvimento de Guando”. Era preciso mostrar que havia uma importante inter-relação das equipes e, portanto, projetos em equipes multidisciplinares eram incentivados, o que exigiu muito esforço de comunicação das lideranças.

Como explica um gerente da empresa, “o SGI ajudou muito, apesar de que no começo era difícil se adaptar a programas, análises e rotinas mais rígidas. Houve muito trabalho em equipe, mais importante que treinamentos”. Os gestores sabiam que equipes motivadas trabalham melhor em conjunto, buscam soluções de forma proativa e são como que a chave para o trabalho integrado. Existe uma forma simples para motivar equipes: “Você mostra que confia na equipe e exige um pouco mais do que ela acredita que consegue”. Os resultados virão, garante o gerente da Petrobras, “mas é preciso também saber reconhecer e vigiar, pois é no descuido que perdemos tudo o que conquistamos”.

Um grande desafio era a mudança cultural para integrar com os da Petrobras os funcionários egressos da Exxon, Lasmo Oil e Braspreto. Como tornar os valores da Petrobras

a base da integração daquela equipe? Por meio de exercícios lúdicos com os funcionários, como o jogo “A Rota dos Valores”, de intercâmbio entre áreas, de oficinas com terceirizados e fornecedores, a cultura foi se alterando durante dois anos, com o comprometimento total das lideranças da unidade.

Segundo uma engenheira da unidade, “o *workshop* dos 7 hábitos foi importante para que houvesse um processo unificado de desenvolvimento do campo”. Instalações confortáveis também foram importantes alavancas motivacionais, assegurando boas condições para as pessoas em seus momentos de trabalho e, principalmente, de descanso.

A implementação do planejamento integrado em Guando foi bem-sucedida, apesar da falta de experiência dos funcionários colombianos em relação aos modelos de gestão da Petrobras, da enorme pressão de tempo e da necessidade de rápido início da produção. Nas palavras de um gerente da empresa, “você não precisa saber tudo para fazer tudo. É um somatório de competências. Eu fui lá e disse: quero ser coordenador das idéias de vocês, e os pais das idéias aqui vão ser todos, menos eu; agora, eu vou estar junto com vocês o tempo todo. E outra coisa, se errar tentando acertar, está previamente perdoado. Aí as pessoas se sentem comprometidas”. Ao gestor, cabe extrair o melhor de cada um para manejar um campo de forma integrada.

Chegar à produção de 28 mil barris de óleo por dia, apenas cinco anos após a perfuração do poço pioneiro, sob as condições de Guando, é notável. Uma sonda empregava em média de 16 a 24 pessoas na operação. Para reduzir esse número, foi trazida uma sonda automática da Venezuela que operava com apenas duas pessoas. Os custos com perfuração foram reduzidos, de três milhões para 600 mil dólares, gastando-se, em vez de 51 dias, apenas 9 dias por poço. “Se antes era perfurado um poço por mês, hoje são perfurados quatro”, orgulha-se o especialista em perfuração e logística. “A curva de aprendizado foi fantástica”, completa, lembrando que, em 2005, gastava-se 70% menos do que no ano 2000 para perfurar e completar um poço.

Em março de 2007, a situação era a seguinte: 90 poços produtores; 17 poços injetores; 4 poços produtores injetores; 4 poços suspensos; 30 mil barris de óleo produzidos por dia; e 42 milhões de barris de água injetados até a data.

Os prêmios conquistados em reconhecimento às operações em Guando ilustram a importância do foco em gestão integrada:

- Em 2004, recebeu do Consejo Colombiano de Seguridad a "Medalha Cruz Esmeralda", pela excelência da sua gestão em Segurança, Meio Ambiente e Saúde; foi finalista do Prémio Colombiano à Qualidade em Gestão; ganhou os prêmios

institucional e individual de "Gestão de Estoques da Petrobras" relativos à Área Internacional e foi considerada a segunda melhor Empresa para se Trabalhar na Colômbia, de acordo com o estudo "Melhores Empresas para Trabalhar" do Instituto Great Place to Work.

- Em fevereiro de 2005, foi considerada "Operação Modelo de E004" pela Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos e recebeu o prêmio colombiano de "Calidad de Gestión" do Ministério de Comércio, Indústria e Turismo da Colômbia. Foi a primeira vez que uma empresa do setor petrolífero recebeu esse prêmio.

Segundo a gerente de RH, conquistas como essas são possíveis na medida em que “a equipe está totalmente comprometida com o sucesso do campo e tem o sentimento de pertencimento”.

A operação na Colômbia mostra que um dos desafios importantes em negócios internacionais é mapear rapidamente as frentes de informação confiáveis e reconhecer oportunidades para obter ganhos excepcionais. Fora do Brasil, em um ambiente onde a Petrobras tem um peso político menor, o acesso às fontes é mais difícil. Nesse fogo, o importante é a confiança que se estabelece na relação, de forma que todos possam ganhar – a Petrobras, os sócios, o meio ambiente e a sociedade. O novo momento é ganha, ganha, ganha.

Por isso, a Petrobras é vista como uma parceira de valor pelos sócios da associação Boquerón e como a terceira maior operadora privada da Colômbia, admirada por sua capacidade de combinar bons resultados econômicos com excelente atuação responsável no âmbito socioambiental.

Atuando em vários campos na Colômbia, em 2006, e com 11 contratos, a Petrobras segue um rumo vigoroso de maior inserção e visibilidade no país, com o objetivo de cumprir a sua Visão 2015: “A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”.

Entre muitas experiências, algumas importantes aprendizagens podem ser identificadas nos relatos das lideranças na operação do Campo de Guando:

1. Gestores internacionais precisam atuar e decidir com níveis elevados de autonomia.

Em operações internacionais, é preciso ser muito ágil, polivalente e ativo. Não basta cuidar dos aspectos técnicos do campo, os envolvidos são muitos e têm

interesses diversos: comunidade, governo, imprensa, sócios, contratados, fornecedores. Para se manter um bom e harmonioso relacionamento com todas essas esferas, é preciso ter uma visão holística, sem perder a atenção aos detalhes, pois a cobrança pode vir de qualquer uma das partes interessadas e todas são importantes para que a operação tenha êxito. Portanto, é muito importante o mapeamento de informações para que se tenham os apoios necessários nas soluções dos problemas adaptativos complexos que surgem, durante todo o tempo, na operação.

2. Planejamento integrado requer esforço contínuo, comunicação e envolvimento.

Para planejar de forma integrada, deve-se atender às demandas de todas as áreas que envolvem o negócio. É preciso comunicar de forma que cada funcionário desenvolva suas atividades alinhadas com a estratégia corporativa. Contudo, o processo não termina quando a estratégia é comunicada. É preciso envolvimento para fazer. E, depois de fazer, é necessário verificar se o planejamento esteve condizente com a prática, a fim de que o próximo planejamento esteja mais próximo da realidade e das melhores práticas.

3. Legislação cada vez mais severa é propulsora de inovação tecnológica.

A Colômbia é uma sociedade com fortes tradições democráticas. O nível educacional que alimenta e é fortalecido por essas tradições também é muito alto. A consequência é uma legislação ambiental rigorosa e extremamente vigiada pela sociedade. Com sua atuação voltada para a segurança e a proteção ambiental e o respeito ao entorno como prioridade, a Petrobras inovou quando utilizou tecnologias mais modernas de perfuração, com proteção acústica e menores riscos de acidentes.

Exigia também de seus fornecedores processos inovadores que assegurassem redução nos prazos de execução, sem acidentes, oferecendo-lhes bonificações extensivas a seus funcionários.

4. Há muito ganho quando se quebram barreiras entre os expatriados e os funcionários locais.

“A soma de um e um pode ser maior que dois”, é a forma como as lideranças pontuam a importância de se fortalecer a união da equipe, para entregar os resultados pelos quais é cobrada. Geralmente, os expatriados são os gestores de

equipes locais e, para obter resultados, têm que compreender e respeitar as diferenças culturais, ou seja, o melhor de cada cultura pode e deve ser utilizado em prol do resultado. Uma forma de facilitar a integração entre os gerentes e suas equipes é o envolvimento deles nas questões técnicas, juntamente com a equipe. O “fazer junto” foi muito positivo.

5. Responsabilidade social não significa ter uma atitude assistencialista e ceder a todas as demandas.

A Petrobras não exerce o papel que cabe ao Estado, e dessa forma, respeita a sociedade colombiana. Mas investe em projetos que buscam a sustentabilidade da comunidade, apoiando as iniciativas que possam manter a vocação original do local. Afinal, a receita do petróleo é finita, o que atribui maior importância aos parceiros locais na continuidade de seus projetos. Essa é uma forma de expor a marca Petrobras, que pretende ser reconhecida pelos consumidores.

6. É preciso mostrar apreço genuíno pela cultura local.

Entender a cultura local possibilita a manutenção de um diálogo aberto entre a comunidade e a multinacional. Para compreender uma comunidade, é preciso se misturar, viver de fato o país, para assim obter o apoio e o respeito para as atividades do “agente externo”.

7. Expatriação é ao mesmo tempo recompensadora e difícil.

Os grandes resultados para um gestor são obtidos quando ele aprende a valorizar as forças de cada local, exercitando sua capacidade de se adaptar e negociar. Viver outras realidades e enriquecê-las tecnicamente, ter facilidade de vivenciar outras culturas, é muito importante. Mas as expectativas pessoais e da família também são a base para o bom desempenho do expatriado. Aprender a lidar com outros valores sociais e culturais, é uma aprendizagem que requer muito respeito pelo outro.

8. “As verdades pré-concebidas nas grandes organizações fecham muitas portas”.

O negócio de petróleo envolve riscos que, ao serem assumidos, podem quebrar paradigmas e representar muitos ganhos para a organização. O gestor deve estar livre para ousar, mas, para isso, precisa viver um clima de confiança. E essa mesma confiança tem de ser vivida também na equipe, para “permitir” o erro, pois

somente essa ambiência possibilita que pessoas “normais” consigam resultados extraordinários.

A seguir, será apresentada a exploração e a produção de petróleo no Lote 58, no Peru, onde as aprendizagens de Urucu e Guando foram muito importantes para obter resultados.

4.1.3.3 Caso 3 – Lote 10 e Lote 58

Embora seja uma operação recente, a exploração e produção no lote 58 no Peru, pela Petrobras, apresenta inúmeras pistas sobre o papel da liderança na implementação de processos de RSE. Um fator determinante para a riqueza desta experiência está no fato de que muitas das lideranças que iniciaram o projeto no Peru estiveram anteriormente também em Urucu e Guando.

As aprendizagens anteriores possibilitaram uma aceleração na implementação do processo, uma vez que as lições aprendidas evitariam os descompassos que ocorreram nas outras operações.

O Lote 58 é uma zona geográfica do Peru, onde vivem pacificamente 16 comunidades nativas e assentamentos de colonos em harmonia com a natureza. O desafio da Petrobras é realizar um esforço para participar do progresso destes povos e manter seus costumes e tradições. O primeiro enfrentamento consistia em estabelecer claramente que a Petrobras é uma empresa “diferente” e que seus negócios se realizam com foco na Responsabilidade Socioambiental. Para tal era fundamental que se ganhasse a confiança das pessoas para que as operações ocorressem de forma a atender aos interesses de todas as partes envolvidas.

A primeira ação foi o diagnóstico do contexto socioeconômico e ambiental para realizar junto com as comunidades locais, de forma realmente participativa e inclusiva, o Estudo de Impacto Ambiental e Social das futuras operações. A partir desta primeira etapa seria possível a obtenção de Licença Socioambiental Permanente, para operar.

A filosofia que permeava as ações estava fundamentada em todos os valores da empresa, em seu Código de Ética e nos Princípios do Pacto Global e da Liderança Globalmente Responsável. A base da atuação se resumia segundo Niquén, gestor de SMS em “Preservarmos o meio ambiente e compartilharmos o futuro”. Isto somente seria possível com a ação das lideranças baseadas na humildade, transparência, diálogo, respeito mútuo como requisitos para conseguir e contruir confiança. Como estratégia de ação o diagnóstico

socioambiental que incluía a identificação da biodiversidade, era um importante estudo a ser realizado. Durante mais de 2 anos foram realizadas diversas consultas com a participação, não só das comunidades locais, mas das lideranças formais e informais, governamentais, ONG's, fornecedores e clientes, de forma a se ter uma visão sistêmica de todas as questões legais, das oportunidades de negócio e das demandas dos públicos envolvidos.

A construção conjunta do Relatório de Impacto Socioambiental foi uma importante etapa para gerar relacionamentos de confiança com as comunidades do entorno.

Foram realizadas diversas oficinas para ampliar a conscientização dos diferentes públicos sobre os desafios e oportunidades que o empreendimento trazia para a região.

Uma das primeiras oficinas foi para elaborar de forma participativa os conceitos referenciais do Relatório de Impacto Socioambiental que se constituiu na primeira experiência deste tipo de processo de licenciamento para as atividades de exploração no Peru. Desse modo se consolidaram os mecanismos que suportariam as ações de todas as partes envolvidas dentro de uma prática de RSE.

A partir destes contatos, também foram identificadas outras lideranças locais com diversas competências para o empreendedorismo social, de negócios e para realizar outras demandas sociais, ambientais e econômicas, para uma construção coletiva de resultados compartilhados. Assim foram estabelecidos o Plano de Manejo Socioambiental Participativo e visita a operação da Petrobras (Talara-Piura), com o objetivo de aprender participativamente com os atores dos contextos locais. Uma importante oficina “Aprendendo Juntos 3 – Negociando com responsabilidade”, trouxe uma forma nova de estabelecer as negociações “ganha”-“ganha”-“ganha”.

Estas ações tiveram início em 2006, visando identificar as demandas locais e todas foram muito divulgadas nos meios de comunicação da região. Alguns projetos construídos coletivamente trouxeram novas alianças entre a Petrobras e as comunidades do entorno do Lote X, no norte do Peru.

Outro importante projeto foi o de Gestão de Capital Social, onde com transparência, foi conduzido o processo de seleção, avaliação, capacitação e certificação de profissionais locais. Outro projeto de importância social, que beneficiou mais de 10.000 habitantes do município de El Alto foi o Projeto Integral da Água.

Também foi desenvolvido junto com as lideranças locais um projeto para capacitação de mães de família de El Alto, transformando-as em microempresárias da marca Damis Moda, que confecciona os uniformes para os trabalhadores da Petrobras e de suas principais prestadoras de serviços.

Outra ação realizada com diversas lideranças da região foi a estruturação de Comitês para Democratização da Informática (CDIs). Este projeto ocorreu nas cidades de El Alto, El Ñuro, Los Órganos, Lobitos e Cabo Blanco, e consistiu na estruturação de Escolas de Computação e Salas de Internet, beneficiando jovens e adultos.

Em convênio com a Universidade de Piura foi estabelecido o Plano de Ordenamento Territorial, para zonificação e ordenamento geográfico do distrito. Como uma iniciativa pela Petrobras, foi organizada a Proposta de Assessoramento para projetos, onde a empresa transferia a metodologia tanto de projetos sociais e ambientais como econômicos, dando melhores condições a diversos públicos para ampliação e melhoria de sua capacidade empreendedora. Esta é uma ação direta para construção sustentável do futuro destas comunidades.

Foi também desenvolvido um importante projeto de Revalorização Cultural envolvendo: Crianças – Oficina de Desenhos e Pinturas; Adultos – Mostra Típica da Cultura Local; Idosos – Registro das tradições.

Microempresas especializadas em reparação de motores e embarcações localizadas em El Ñuro, desenvolveram em conjunto com a Petrobras, laboratórios para desenvolvimento tecnológico de seus negócios, alinhados com vocação local. Juntamente com o Ministério do Trabalho do Peru, a Petrobras desenvolveu o Projeto Grandes Empreendedores, onde contribui com metodologias e ferramentas de Gestão de Negócios, visando a alavancagem de resultados econômicos sociais e ambientais.

O que se percebe na exploração e produção no Peru é um grande cuidado para compreender, de forma integrada, as demandas dos diversos públicos nas dimensões econômico-social e ambiental.

Os profissionais da Petrobras estabelecem com os nativos da região do Lote 58, um forte relacionamento, sendo considerados por estes como aliados. Isso permite que se crie um laço legítimo de confiança o que favorece o compartilhamento de um caminho para o desenvolvimento em clima de respeito a diversidade cultural .

Além disto, o envolvimento de muitos peruanos nas operações vai construindo outros laços de confiança, uma vez que se tornam multiplicadores na comunidade dos valores da empresa em relação às questões sociais e ambientais. A operação no Peru é modelo de intervenção conseqüente na comunidade e no meio ambiente, por ser uma boa prática tanto interna, quanto externamente, do “fazer junto”, uma competência, que não está em nenhum dos princípios e nem nos papéis de liderança identificados. Porém, é um desafio dos projetos

internacionais vivenciados pelas lideranças nesta indústria, que vive momentos de grande expansão e de muitos paradoxos.

4.1.4 Análise Intracaso – Petrobras

A seguir o Caso Petrobras, considerado nas ações dos empreendimentos de Urucu, na Amazônia, Campo de Guando, na Colômbia, e Lote 58, no Peru, será analisado utilizando-se as seguintes categorias:

- Fundamentos da ação da liderança
- Implementação de processo e aprendizagem em RSE
- Papéis de liderança na implementação de RSE
- Referenciais teóricos que suportam a implementação do processo de RSE na empresa
- Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE na empresa

4.1.4.1 Fundamentos da ação da liderança

A Petrobras vem a cada ano estabelecendo compromissos que demonstram o seu engajamento com a Responsabilidade Social e Ambiental. Tornou-se signatária do Pacto Global das Nações Unidas – ONU⁴², em 2003.

Em relação aos princípios do Pacto Global, especificamente os 1 e 2, relativos aos Direitos Humanos, foram praticados pelas lideranças nos três casos estudados. Os povos da floresta amazônica, as comunidades de veranistas do entorno do Campo de Guando e as 16 comunidades Nativas do Peru foram respeitadas e protegidas com uma comunicação transparente e um diálogo e debate participativo.

Os princípios 7, 8 e 9, relativos à proteção ambiental, foram praticados pelas lideranças com a utilização de sondas mais avançadas, que produziam menos impacto ambiental e ruído em Guando: foram transportadas por meio de helicópteros em Urucu. Preservaram-se fauna e flora, reconstituindo, com a construção do orquidário, o que foi

⁴² APÊNDICE 5 – DOCUMENTOS DIVERSOS

impactado pela operação, e construindo, com a população do Peru, o Projeto Integral da Água em El Alto e o monitoramento da biodiversidade.

No Peru lote X, há dois anos, aproximadamente, a empresa atua com sondas de perfuração automáticas (hidráulicas) que geram menos impacto ambiental (ruído) e oferecem melhores condições de segurança.

Em relação aos Princípios do GLRI, especificamente Responsabilidade e Solidariedade, Desenvolvimento Sustentável, Tolerância e Transparência, Honestidade e Humanidade podem ser identificados em inúmeras situações de atuação de lideranças no relato dos três casos examinados. A discussão participativa com os diversos atores sociais para a identificação dos impactos socioambientais, resultando em um Plano de Manejo compartilhado no Peru, demonstra toda a conectividade existente nas diversas dimensões de RSA – sujeito, empresa, mercado, sociedade e planeta – unindo saberes e compromissos em prol das gerações futuras. Em Guando, a discussão participativa com os donos dos minifúndios do entorno ao campo, preservando o seu ambiente e minimizando os impactos com o transporte do petróleo, demonstram a seriedade das ações visando preservar as gerações atuais e futuras. Em Urucu, o processo de contratação e alfabetização dos terceirizados é uma ação clara das lideranças em relação aos fundamentos do GRLI.

Em 2005, a Petrobras ingressou no Conselho do Pacto Global e associou-se ao World Business Council for Sustainable Development – WBSCD; em 2007 passou a fazer parte do Dow Jones Sustainability Index – DJSI e ingressou no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa – ISE; alinou-se às regras da lei americana Sarbanes – Oxley – Sox, que abrange as empresas listadas na Bolsa de Valores de Nova York.

Finalmente, a Petrobras apóia as Metas do Milênio, em seus diversos projetos: Erradicar a extrema pobreza e fome; Atingir o ensino básico fundamental; Promover a igualdade entre os seus; Reduzir a mortalidade infantil; Melhorar a saúde materna; Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; Garantir a sustentabilidade ambiental; Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Na cultura interna da companhia, os seus valores englobam questões como: engajamento das partes interessadas; empreendedorismo e superação de desafios; competitividade e competência tecnológica; foco na obtenção de resultados de excelência.

Os princípios de ação da empresa abrangem a ética nos negócios, trabalho justo e cooperação e acompanhamento de resultados e transparência. Entre as suas políticas corporativas podem ser destacadas as seguintes: Atuação Corporativa, Disciplina de Capital,

Desenvolvimento de Novos Negócios, Comunicação, Recursos Humanos, Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS) e Telecomunicações.

Entre os Comitês de Gestão, compostos por gerentes executivos da companhia (fóruns responsáveis para amadurecimento e aprofundamento de assuntos mais relevantes e para a estruturação de informações ao Comitê de Negócios, segundo diretrizes do Plano Estratégico Petrobras 2015), estão: Tecnologia da Informação, Abastecimento, Exploração e Produção, Gás e Energia, Recursos Humanos, Segurança, Meio Ambiente e Saúde, Análise de Organização e Gestão, Controles Internos, Riscos, Tecnologia Petrobras, Responsabilidade Social e Ambiental, Marketing e Marcas. Dentre os principais compromissos da organização estão Missão, Visão e Estratégia Corporativa, que focalizam as questões de Responsabilidade Social e Ambiental como parte do *core business*.

O Código de Ética, construído de forma compartilhada pelos colaboradores, apresenta doze princípios éticos e oito conjuntos de Compromissos de Conduta do Sistema Petrobras.

Os princípios X, XI e XII parametrizam a atuação com Responsabilidade Social e Ambiental. Em relação aos compromissos de conduta do Sistema Petrobras, destacam-se os compromissos 6, 7 e 8:

- O compromisso 6 do Código de Ética, referente ao patrocínio de programas ambientais com dotação orçamentária, é praticado nos PIATAMs, que conseguem levar para Urucu conhecimentos de diversas ONGs e universidades, contribuindo para um intenso mapeamento do contexto socioambiental da Amazônia. Em Guando e Peru, as diversas ações de educação e conscientização ambiental confirmam a coerência entre discurso e prática.
- O compromisso 7 que se refere às relações com as comunidades estão expressos nos canais abertos de comunicação com as Prefeituras de Urucu, Melmar, Lobitos e outras, com o objetivo de prevenir, monitorar, avaliar e controlar os impactos das atividades. Projetos elaborados e implantados junto com entidades locais contribuem para manter grupos de trabalho, cultivar parcerias de longo prazo, desenvolvendo lideranças e respeitando suas diversidades.

Adotar, conforme previsto no Código de Ética, um processo transparente e democrático de patrocínio e seleção pública de projetos sociais, ambientais e culturais, capacitou mães de família de El Alto, transformando-as em microempresárias da marca Damis Moda, no Peru.

- O compromisso 8 é concernente às relações com a Sociedade, o Governo e o Estado. Contribuir com o poder público na elaboração e execução de políticas

públicas gerais e de programas e projetos comprometidos com o desenvolvimento sustentável tornou possível a construção da Escola Esperança em Urucu, erradicando o analfabetismo na região; e formar parceria com a Universidade de Piura, no Peru, viabilizou a zonificação e ordenamento geográfico do distrito.

O Código de Ética em todos seus princípios e compromissos vem sendo executado pelo Sistema Petrobras. Neste trabalho, os destaques foram feitos como fundamento às ações de Liderança nos casos estudados.

Pelos inúmeros exemplos de alinhamento das práticas das lideranças, sejam internas, externas, ou parceiras da Petrobras, aos princípios de RSE, pode-se afirmar que no negócio de exploração e produção de petróleo existe coerência entre discurso e prática. Não cabe neste estudo estender essas conclusões aos negócios do refino, distribuição, etc. Pelo tamanho e complexidade da operação da Petrobras, podem existir “áreas de sombra”, nas quais os conceitos de RSE ainda não estejam praticados ou conhecidos.

Outros negócios seguirão por esses “caminhos já aprendidos”, uma vez que a estrutura de governança e as definições estratégicas da companhia já estão formuladas para assegurar esses avanços. A RSE deve perpassar todas as políticas e ser o eixo de atuação em toda a Cadeia de Valor, o que ainda não é visível, embora já seja a direção da companhia (Relatório de Sustentabilidade, 2007). O Código de Ética é um importante instrumento de disseminação interna dos conceitos de RSE e será uma grande alavanca de mudança na atuação da liderança na Petrobras.

4.1.4.2 Implementação do processo e aprendizagem em RSE

Embora os três empreendimentos analisados tenham tempos diferentes de existência e, portanto, estágios diversos de maturação, percebe-se um processo semelhante na implementação de RSE. O processo de implementação de RSE está fundamentado em três grandes dimensões:

- Propósitos: são definições mais amplas do que as estratégias empresariais, que explicitam Visão, Missão, Valores e Princípios defendidos pela organização. No caso da RSE, esses conceitos devem estar incorporados a essas definições bem como às práticas das lideranças internas e externas presentes no contexto das ações.

- Pessoas: são mais do que “recursos” de que a organização pode dispor para executar tarefas e entregar produtos e serviços. Em processos de RSE, as pessoas internas e externas são convidadas a se engajar e colocar seus conhecimentos e habilidades conectadas a uma grande rede de relacionamentos e saberes econômico-socioambientais, que, interligados, podem responder aos desafios complexos.
- Processos: são multifuncionais, multisetoriais, multiculturais, incorporando em seu escopo conexões com os outros atores (*stakeholders*) envolvidos no mercado, sociedade e planeta. A rede social em que se instalam os processos de RSE possui canais de comunicação de grande complexidade, tornando a definição, monitoramento e divulgação de indicadores de resultados uma tarefa muito delicada.

Pelo fato de os processos de RSE ainda não estarem totalmente dominados, a etapa de lições aprendidas é uma das mais importantes do processo de implementação, uma vez que ela possibilita a consolidação das aprendizagens e realimentação do processo e fortalecimento e acreditação dos propósitos.

Em Urucu, Guando e Peru, os processos técnicos e de relacionamento com as comunidades previam as mudanças estabelecidas nos propósitos da Petrobras.

O processo de implementação de mudanças apresentado nesta seção é muito semelhante aos propostos por outros autores (KOTTER, 2002; COOPE, 2006; HREBINIAK, 2005).

Para efeito de entendimento o processo de implementação de mudanças com RSE, assemelha-se ao Ciclo de P.D.C.A. (Deming, 1982). Para Deming são 4 grandes etapas: 1) Planejamento (*P-Plan*) onde se estabelecem as metas e os métodos pretendidos para alcançá-las; 2) Executar (*D-Do*) o que foi planejado e para isto educar e treinar os envolvidos e coletar dados sobre o que está sendo feito; 3) Verificar (*C-Check*) se o que foi executado está de acordo com o que foi planejado, identificando disfunções ou *gap's* de performance; 4) Ação Corretiva (*A-Action*) no sentido de eliminar os erros e reiniciar o processo, em outro ciclo com mais eficiência e eficácia.

Nos processos de implementação de RSE, o P.D.C.A., mantém-se como “grande mapa”, mas ganha “contornos e territórios” específicos, por se apoiar em valores, princípios de construção de negócios sustentáveis e, portanto, buscam resultados equilibrados nas dimensões econômica, social e ambiental.

Na etapa de planejamento houve grande mudança na atuação das lideranças, pois demandou a leitura socioeconômica e ambiental do contexto das ações. Em outros momentos da história da Petrobras, possivelmente, a variável econômica era a mais preponderante para a tomada de decisões de qualquer natureza.

Na etapa de execução para atuação responsável foi solicitada pela liderança a compra de uma sonda de perfuração que gerasse menos ruído e tivesse menos impacto físico para se preservar os laços estreitados com a comunidade do entorno de Guando. Apesar de aumentar os custos de perfuração, a decisão foi tomada buscando equilibrar outros interesses.

No Peru, a elaboração do Relatório de Impacto Ambiental da Exploração, em conjunto com a comunidade, culminando com a obtenção da licença para operar com legitimidade, foi um processo longo e cuidadoso. Demandou muitas horas para esclarecimentos com transparência a inúmeras ONGs, grupos formais e informais, órgãos do governo, etc. “Fazer junto” tem sido uma importante aprendizagem para todas as lideranças na Petrobras, em todas as etapas de implantação de RSE. O que se conclui é que em processos de RSE não é só fazer, mas “fazer junto” com os demais *stakeholders* para ganhar confiança e legitimidade.

Na etapa de verificação um importante momento é o de sistematização das aprendizagens, revisão de rotinas e procedimentos, as lições aprendidas que reforçam modos mais adequados de relacionamento, além de identificarem boas práticas e a atuação dos respectivos praticantes, sejam eles internos ou externos à organização.

O registro de lições aprendidas possibilita a gestão de conhecimentos de diversas naturezas, imprescindível para as ações de RSE e permite que novas aprendizagens sejam incorporadas em ciclos seguintes.

Como foi identificado nas entrevistas com as lideranças, muitos conhecimentos novos têm surgido para a solução dos problemas complexos, seja na dimensão social ou ambiental de sua atuação. Esses conhecimentos influenciam diretamente a etapa de ações corretivas e são incorporados à ação de lideranças.

Porém, a conscientização e adoção de conceitos de RSE talvez seja a mais importante de todo o processo. Ela envolve a tomada de consciência individual e coletiva em relação a atitudes que imprimirão todo um curso posterior do processo. Sem pessoas conscientes e engajadas coletivamente (mesmo que seja um pequeno grupo que vá buscando paulatinamente novos adeptos), não ocorrem, genuinamente, processos de RSE.

A ética considerada por Ciulla (1998) o coração da liderança responsável, pressupõe a existência do outro. A atitude ética é uma consequência de um novo estado de consciência, que leva cada sujeito a incluir em sua agenda as questões de RSE. Portanto, cuidar da

educação de todos os envolvidos, visando reduzir as lacunas de competências técnicas, humanas e conceituais, contribui para ampliar os níveis de consciência. Essa foi uma forte atuação das lideranças em Urucu, Guando e Peru.

As ações de treinamento com conteúdo técnico visavam integrar e conectar os interesses de todas as partes e, portanto, tiveram um novo viés e conhecimentos desenvolvidos para este fim. Por exemplo, o modelo de exploração de Guando com simulações (Sísmica 3D), utilização de sonda hidráulica G-102 e injeção de água para melhor preservar as reservas foram desafios vencidos com os princípios de RSE. Todos os cuidados na alfabetização dos terceirizados foram determinantes para o trabalho posterior de implantação do Sistema de Gestão Integrada – SGI.

Pode-se concluir, portanto, que o processo de implantação de RSE na Petrobras tem características específicas e etapas que demandam cuidados especiais para se atingir os processos adequados, o engajamento de pessoas com níveis de consciência ampliados, e assim, cumprir os propósitos sustentáveis alegados.

4.1.4.3 Papéis de liderança na implementação de RSE

A seguir, encontram-se alguns papéis de liderança identificados nas dimensões de mudança, relacionamento e tarefa. Para maior compreensão, estão conectados às etapas do processo de implementação descritas na seção anterior. Segundo Yukl (1998), os comportamentos de liderança orientados a mudanças buscam a melhoria de decisões estratégicas, adaptam-se a mudanças no ambiente, em objetivos, processos, produtos, serviços e se comprometem com elas.

Na conscientização e adoção de conceitos de RSE na Petrobras, existe o importante papel de transmissor de valores (MARTIN, 1992) e de criador de sentido e de visões (ANCONA; MALONE; ORLIKOWISKI; SENGE, 2007). No Campo de Guando este papel foi muito presente quando as lideranças estabeleceram com a população local, o tipo de exploração que poderia trazer benefícios mútuos para a empresa e a comunidade.

A RSE traz em seu escopo o comportamento ético, que representa, na gestão, certa ruptura com a ênfase no econômico (FRIEDMAN, 1970). Portanto, o papel de guardião da ética, com a determinação de equilibrar e conectar interesses que sejam bons para todos em comum, é um dos mais importantes papéis da liderança (GOFFE; JONES, 2005; GEORGE;

SIMS; MACLEAN; MAYER, 2007). Ao resolver os problemas complexos de RSE, a liderança será confrontada pela coerência entre o seu discurso e sua prática, que deverá estar respaldada pela ética e, assim, fortalecer o seu reconhecimento pelo grupo e comunidade. Foi assim que agiram as lideranças ao preservarem os minifúndios no Campo de Guando.

Ao realizar a leitura socioambiental e econômica do contexto de suas ações, terá de compreender a cultura local com sua diversidade e conciliá-la com os interesses de sua organização. Com os povos da floresta amazônica, com as comunidades nativas do Peru e com os moradores de Melmar na Colômbia, as lideranças procuraram respeitar e preservar a sabedoria destes grupos, exercendo o papel de Manejador de Cultura (CHARAN, 2006).

O papel de Construtor de Relacionamentos e *Networking* (HOSKING, 1991), foi desempenhado pelas lideranças na Petrobras ao identificarem lideranças comunitárias, ONGs com conhecimentos e costumes locais que deveriam ser conservados, ribeirinhos, índios e populações nativas com conhecimento da fauna e da flora que deveriam ser preservados na Amazônia, Peru e Guando.

O papel de Construtor de Relacionamentos e *Networking*, no caso da implementação de processos de RSE, é o mesmo identificado nos anos 90, porém tem outro *script* e se dirige aos objetivos sociais e ambientais, além dos econômicos. Assim no caso do Peru os relacionamentos estabelecidos com as comunidades indígenas visavam construir confiança que permitisse a preservação da vocação econômica local (que era o artesanato) e melhorar as condições sociais dessas populações.

A comunicação transparente é fundamental para gerar confiança e para “fazer junto”, uma competência muito desenvolvida nas lideranças da Petrobras. O papel de Sintetizador de Informações (GARDNER, 2006), tanto para escutar as demandas das comunidades do entorno dos empreendimentos, quanto para levar as propostas, valores e princípios para a atuação da empresa, foi desempenhado pelas lideranças em todos os níveis da organização. Mas comunicação com transparência é fundamental para alicerçar os laços de conectividade tão importantes para implantação de processos de RSE, uma vez que geram credibilidade e esta gera confiança, que é o ingrediente fundamental para o “fazer junto”.

Na negociação para equilibrar os interesses dos envolvidos e engajá-los no processo de implementação de RSE, identificam-se os papéis de Removedor de Obstáculos/Gerador de Oportunidades (MARTIN, 1992); Regulador do Nível de Conflito e Desordem (HEIFETZ, 2005); Gestor de Atratores de Confiança (HANDY, 2000). A negociação enquanto um papel de liderança proposto por Mintzberg (1973) está presente há muitos anos na literatura. Porém, negociação com o foco em RSE, equilibrando interesses de diversas partes, é mais do que

“ganha-ganha”. Como estão em jogo os interesses de hoje e de amanhã, dos atores sociais e dos representantes do meio ambiente, dos clientes, fornecedores, acionistas, governo, etc., o resultado tem de ser bom para todos em comum e, portanto, “ganha, ganha, ganha...”.

Nos três casos pesquisados, a implantação do Sistema de Gestão Integrado – SGI é um bom exemplo do papel de negociador, demandando ações de grande complexidade, como, por exemplo, conscientizar trabalhadores terceirizados e nativos da floresta sobre a necessidade de usar equipamentos de segurança.

Para a empresa, os investimentos resultam em trabalhadores mais seguros para desempenhar tarefas; para a comunidade, menos pessoas afastadas por acidentes; para o governo local, menos gastos com a saúde; para o meio ambiente; geração mínima de impactos pelo tratamento adequado de resíduos e efluentes. Com um processo de implantação de SGI inúmeras negociações, decisões de investimentos, de educação social, treinamento e desenvolvimento, identificação e acompanhamento de resultados são desafios para obtenção de índices cada vez menores de acidentes.

Quando somente interesses econômicos estão em jogo, os valores fundadores de uma negociação não são da mesma natureza, se estão em jogo interesses econômico-sociais e ambientais, interconectados e integrados, e com mais de dois atores interessados em resultados sustentáveis. Essa é uma das mais importantes fases do processo de implementação de RSE, que envolve um “desaprender” e mudar a mente insustentável herdada de revolução social (COOPE, 2005). Na identificação dos projetos/processos para suportar a ação coletiva, a liderança tem o papel de ser um gerador de vínculos de dentro para fora e de fora para dentro (PORTER; KRAMER, 2006).

Nos três casos pesquisados, as lideranças exerceram o papel de “vinculador de dentro para fora”, quando conseguiram traduzir internamente todas as oportunidades para o negócio afetar de forma positiva a sociedade. Ao discutirem com a comunidade o papel da Petrobras na região, o ciclo finito do petróleo e a necessidade de assegurar a continuidade da vocação local, da preservação dos valores culturais, e escutar dessas comunidades a melhor forma de agregar valor (não com obras de filantropia) de forma sustentável, estavam trazendo para dentro da organização uma forma nova de fazer negócio. No papel de “vinculador de fora para dentro”, identificaram como as condições sociais podem exercer influência sobre a empresa, levando-a a melhorar seus processos, produtos e parcerias. Assim foi em Guando, ao se reduzirem os ruídos das sondas de perfuração, ou em Urucu, fazendo até 300 vôos para trazer as sondas desmontadas e assim impactar minimamente a floresta; ou no Peru, na identificação e avaliação de impactos de forma participativa.

Cumprir esses dois papéis – “vinculador de dentro para fora” e “vinculador de fora para dentro” – é cuidar dos pontos de interseção entre os interesses dos *stakeholders* e os da empresa, partindo do princípio do valor compartilhado. (PORTER; KRAMER, 2006).

Para treinar/desenvolver/educar os envolvidos no processo de implementação de RSE, as lideranças têm o papel de educadores. (SMIRCICH; MORGAN, 1982; SENGE, 1990), há muito presente na literatura de liderança. O que torna esse papel diferente em processos de RSE é o conteúdo, a metodologia e a postura da liderança. O conteúdo é sempre multidisciplinar pela natureza dos resultados econômico, sociais e ambientais que perseguem. Internamente, são muitas as competências envolvidas, áreas funcionais demandadas para contribuir nas ações de treinamento/desenvolvimento com seus conteúdos e conhecimentos.

Externamente, da mesma forma, muitas ONGs, universidades, consultorias, lideranças governamentais, lideranças informais são convidadas a se integrar na busca de soluções para os problemas complexos e os desafios a resolver.

Quanto à metodologia, é participativa, coletiva, tendo o compartilhamento de conhecimentos como o principal movimento. Mas o mais importante é a postura da liderança. Por estarem mergulhadas em um ambiente complexo em que a previsão e a uniformidade não são mais possíveis, as lideranças sabem que não podem fazer tudo sozinhas. Portanto, as peças precisam funcionar juntas e requerem mais delegação em um novo desenho social. (BOSSIDY; CHARAN, 2003).

Cabe à liderança o papel de gerenciar o envolvimento das pessoas, escutar, aprender com o subordinado, ensinar ao superior. Portanto, humildade para aprender e despojamento para ensinar são posturas da liderança educadora em processo de RSE. Foram inúmeros os workshops, treinamentos, reuniões para compartilhamento de conhecimentos, sendo o “outro” sempre um convidado bem-vindo. Na Amazônia, os ribeirinhos ensinaram os engenheiros a construir plataformas flutuantes para as sondas.

Em Guando, a obtenção da declaração de comercialidade do campo envolveu diversas ações de treinamento sob o comando de diferentes atores sociais e ambientais que trouxeram suas contribuições às equipes técnicas da Petrobras.

Monitorar indicadores econômicos e compartilhá-los com as partes interessadas é um papel há muito desenvolvido pelas lideranças. O que há de novo neste papel é que resultados econômicos devem estar equilibrados com resultados sociais e ambientais. As dificuldades nesse campo de conhecimento são grandes. As métricas ainda são insuficientes na comprovação dos resultados sociais e ambientais sustentáveis. Existe muita controvérsia em relação aos sistemas de medição. Além disto, indicadores de resultados devem estar alinhados

aos propósitos da organização, que carregam em seu escopo, além das estratégias, os valores e princípios.

Nos três casos estudados, inúmeros são os episódios em que se percebem ações das lideranças monitorando ou construindo resultados, que seriam divulgados para gerar credibilidade e reputação para a Petrobras. As mudanças para estabelecerem padrões de governança de nível internacional, com ações declaradas com transparência nos Relatórios de Sustentabilidade, fazem com que indicadores sejam constantemente aprimorados e compartilhados publicamente. O fato de fazer parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, cujo nível de exigência aumenta a cada ano, traz para as lideranças o papel de editor, consultor e integrador das estratégias empresariais (KAPLAN; NORTON, 2005) e de sintetizador de informações. (GARDNER, 2006).

Um dos papéis mais críticos da liderança é o de Pensador do Sistema (MANGA; HOLLENHOST, 2004) e de *Coach* e *Mentoring* (VERGARA, 2007). Na etapa do processo em que se aprende com todos os eventos da jornada de RSE, faz-se um balanço das tarefas e desafios resolvidos dos relacionamentos construídos e da aderência dos resultados aos conceitos de RSE adotados. O papel de contador de histórias (DRISCOLL; McKEE, 2007) é uma forma importante das lideranças preservarem as tradições espirituais, religiosas e culturais. Ao contar suas histórias, a liderança evidencia valores, favorece a formação de conexões, de um senso de direção, de transcendência, possibilitando um contexto psicológico entre organização e empregados. (DRISCOLL; McKEE, 2007). Na Petrobras, o processo de treinamento/desenvolvimento de lideranças inclui a construção e discussão do “*Business Case*”, a sessão de cinema com vídeos e o “Relato da História”, por profissionais que viveram aquele evento. Em todos os casos pesquisados, essa metodologia de desenvolvimento profissional ocorre em paralelo a outras atividades. Mas a liderança ao disseminar por meio de suas histórias as experiências positivas, erros e formas de minimizá-los ou eliminá-los, traz contribuições importantes para o desenvolvimento de novas lideranças que atuarão futuramente na companhia.

No papel de observador e projetista do futuro (COOPE, 2005), a liderança compartilha aprendizados e realimenta as ações em outro nível de consciência, socioeconômico e ambiental, dando início a um novo ciclo no processo de implantação de RSE. No Caso Urucu numerosos ciclos de aprendizagem reconstruíram as ações da liderança ao longo dos vinte anos de existência do empreendimento.

Como síntese desta seção, pode-se identificar que, nos processos de implantação de RSE, existem papéis novos, como os propostos por Porter e Kramer (2006), o de regulador do

nível de conflito e desordem, proposto por Heifetz (2005), e também papéis já conhecidos, como o de Negociador ou Construtor de Relacionamentos e *Networking* (HOSKING, 1991), porém, com novos *scripts*. Existe um *mix* de papéis desempenhados de forma integrada nas dimensões de mudança, relacionamento e tarefa, em cada evento do processo.

Na Petrobras, nos casos pesquisados no negócio de exploração e produção de petróleo, já existe um grande esforço na disseminação e fortalecimento dos papéis de liderança relatados nesta seção.

4.1.4.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de RSE na empresa

Nesta seção identificam-se as teorias de liderança que explicam as práticas dos atores, internos e externos na implementação dos processos de RSE.

Por ser uma empresa de engenheiros em sua maioria, a busca de soluções técnicas e operacionais é pautada pela excelência nos procedimentos, disciplina nas rotinas, segurança nas ações. Pela natureza do negócio de exploração e produção de petróleo, que possui riscos naturais inerentes aos processos, as tarefas reduzem-se com o tempo a rotinas aprendidas e refinadas, codificadas em manuais de procedimentos e operações e, quando implementadas, não dependem da liderança de ninguém.

Assim, as contribuições de alguns membros da organização que produzem ou provocam contribuições de outros membros, necessariamente, não são evidências de liderança, mas de aprendizado. Liderança é evidente quando idéias ou ações são reconhecidas por outros, como capazes de resolver tarefas ou problemas que são importantes para eles. A liderança se manifestará no efeito das contribuições que rendam contribuições para outros e que assegurem a coordenação dessas contribuições e cumpram as tarefas ainda sem solução.

Muitos dos problemas complexos identificados ao longo dos relatos dos casos de Urucu, Guando e Peru, foram solucionados no espaço de papéis compartilhados entre parceiros de trabalho que se reconhecem a si próprios como co-líderes. Papéis compartilhados de liderança emergem quando os membros do conjunto dão importância a sua oportunidade de depender dos outros devido a responsabilidades sobrepostas.

Assim, em Urucu, quando as sondas afundavam na lama e não se conseguia fazer as perfurações dos poços, os engenheiros escutaram dos ribeirinhos que, se fizessem uma

plataforma com madeira de determinada árvore da floresta, conseguiriam resolver o problema técnico.

A influência de uma pessoa sobre outra é muito dependente do quanto uma confia na outra. (FONDAS; STEWART, 1994). No episódio em questão, o conhecimento necessário para a solução não estava com a empresa, mas em outro ponto de uma rede de relacionamentos estabelecida, na base do diálogo, debate e confiança. As tarefas estavam divididas em componentes realizados por diferentes indivíduos que dependiam uns dos outros para completá-las.

A influência é um meio de integrar tarefas de trabalho para alcançar resultados gerados cooperativamente. (SAYER; WALKER, 1992). Nas redes de pessoas conectadas, o potencial para a liderança está presente no fluxo de atividades, nas quais um conjunto de membros se encontra emaranhado. Assim, uma pessoa, ou pessoas, dentro desse tipo de teia de relações, talvez por causa de certas motivações próprias, combinadas a uma certa autoconfiança, dão o primeiro passo em direção à mudança e engatilham interações que podem mais tarde se consolidar como rotina. (BURNS, 1996).

A observação dos relatos mostrou que líderes e seguidores não são categorias exclusivas, cada uma delas é apenas um estado transiente. Líderes e seguidores freqüentemente trocam de papéis. Os seguidores mais ativos iniciam atos de liderança. (GRONN, 2000). Portanto, as teorias fundamentadas no processo de grupo, enquanto considerado a unidade conceitual de liderança, são as que contribuem para compreender como a liderança ocorre nos processos de RSE.

A empresa não tem todas as respostas aos diferentes problemas que tem para resolver. As lideranças internas em determinados momentos se tornam seguidoras de lideranças externas ao contexto da organização, mas igualmente interessadas na solução dos problemas comuns, por possuírem laços de confiança e por serem reconhecidas como portadores de determinadas competências inexistentes na empresa.

O que se percebe na implementação do processo de RSE na Petrobras é a formação de uma grande rede de liderança, para atender os novos imperativos organizacionais, gerando formas qualitativamente diferentes de interdependência entre atores internos e externos, implicados em modos distribuídos de coordenação de trabalhos para o mesmo objetivo. Assim foi no Peru, onde as lideranças da Petrobras “construíram junto” com as lideranças de 16 comunidades nativas, ONGs e governo local o Relatório de Impacto Econômico, Social e Ambiental das operações no lote 58.

Nos estudos dos autores sobre Liderança Distribuída, constatou-se que a adição de novos requerimentos de tarefa e novas tecnologias constituem importantes mudanças no lado técnico da divisão do trabalho. (GRONN, 2002). Mas há também uma forma social e compartilhada quando os indivíduos decidem, com base em seus valores e interesses, o arranjo ou configuração preferida das tarefas. (GRONN, 2002).

Explorar petróleo em Guando, impactando minimamente a comunidade e o meio ambiente dos veranistas de Melmar, foi um processo em que ocorreram formas emergentes de interdependência e coordenação de papéis que resultaram em padrões distribuídos de liderança.

Para desenvolver a liderança responsável em rede, é preciso sair do modelo mental do “líder heróico”, cujos seguidores são dependentes da ação do líder, e empoderar as pessoas, facilitando a utilização dos seus conhecimentos, habilidades e capacidades. Essa ação conjunta, na qual a autoria e o escopo do trabalho são redefinidos, engloba uma pluralidade de agentes cujas ações se encaixam ou combinam para expressar novos padrões de relações interdependentes.

Dessa forma, entende-se que a teoria da liderança distribuída é a que oferece maior suporte para a análise do caso Petrobras. A liderança socialmente responsável evidencia traços de conduta ética, persistência, paciência, tolerância ao diverso, que foram também encontrados nos casos pesquisados. Quanto às teorias cuja unidade é a relação líder-seguidor, o que se identifica na implementação de processos de RSE é uma mudança na estruturação desses papéis, que mudam de uma relação assimétrica de dependência do seguidor em relação ao líder, que lhe é superior, para simétrica, em que existe interdependência entre os papéis de líderes e seguidores.

Na seção a seguir faz-se a análise do Portfólio de Valor entregue pelas lideranças da Petrobras aos diversos públicos interessados em seus resultados.

4.1.4.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE

Nesta seção os três casos de exploração e produção de petróleo pela Petrobras em Urucu, Guando e Peru, serão analisados em relação ao “Modelo de Valor para os Acionistas”, de Hart e Milstein (2004). O objetivo é compreender que tipos de resultados foram obtidos pelas lideranças ao implementar os processos de RSE, de acordo com o modelo apresentado

por estes autores. Na busca de valor sustentável para os acionistas as ações da liderança estão pautadas em estratégias para administrar a empresa hoje e ao mesmo tempo, construir oportunidades futuras, utilizando para isto as capacidades internas e engajando os *stakeholders* externos. Assim podemos identificar ações estratégicas nos 4 quadrantes conforme demonstrado a seguir:

- Quadrante 1 – Estratégia: prevenção de poluição – são ações que visam minimizar resíduos e emissões das operações que trazem como resultado para a empresa a redução de custos e risco.

O Sistema de Gestão Integrada – SGI é uma ação implementada nas três situações estudadas, que tem este objetivo. O que se observou é que a aprendizagem com implantação deste processo em Urucu, depois de vários anos de exploração, trouxe resultados positivos, como a redução do índice de acidentes, melhor gerenciamento de riscos das operações, um efetivo gerenciamento ambiental, além da redução de resíduos de diversas naturezas. Estes esforços culminaram com a Certificação ISO 14001.

Já em Guando, com a implantação do SGI no início da operação permitiu que as certificações ISO 14001 e ISO 9000, fossem possíveis em um mesmo tempo, assegurando padrões internacionais de excelência na operação, praticamente desde o início das atividades. No Peru, a mais recente das operações estudadas, o SGI, já pautou o início das ações, demonstrando sua eficácia e demonstrando efeitos da curva de aprendizagem da liderança.

No caso do Lote X, ao norte do Peru, as operações contam com a sua certificação em SGI baseado na norma ISO 14001 e na especificação OHSAS 18001 desde de o ano de 2001, sendo a primeira empresa de hidrocarbonetos a conseguir este resultado no país.

- Quadrante 2 – Estratégia: manejo de produtos – são ações que visam integrar visões dos interessados nos processos empresariais. Estas ações trazem como resultado para a empresa a melhoria de sua reputação e legitimidade.

O que se identifica em relação aos três casos é a transparência nos processos de comunicação, negociação, contratação de pessoal, reconhecimento das contribuições no gerenciamento das partes interessadas.

Todos os projetos para o meio ambiente – recuperação de fauna e flora, orquidário, Expressinho Fluvial, oleodutos, gasodutos, construção coletiva do Relatório de

Impacto Ambiental, preservação da vocação econômica dos locais dos empreendimentos são exemplos de ações das lideranças na direção de conectividade com a sociedade civil.

Todos os processos de treinamento/desenvolvimento/educação de funcionários terceirizados, têm o objetivo de construção da cidadania corporativa. Da mesma forma o gerenciamento dos projetos como tendo um ciclo finito na sua operação, demonstram a responsabilidade social corporativa.

- Quadrante 3 – Estratégia: tecnologia limpa – são ações que se propõe o desenvolver competências sustentáveis para o futuro, gerando inovação e reposicionamento dos processos internos para reduzir a pegada no meio ambiente. As decisões da liderança em relação à aquisição de sondas de perfuração que provocam menos ruído e os estudos sísmicos avançados para a exploração de poços com manejo mais adequado de óleo e gás, são esforços de rupturas nos modelos de exploração e produção. Os resultados destas ações têm sistematicamente conferido à Petrobras prêmios por instituições de renome internacional.
- Quadrante 4 – Estratégia: visão de sustentabilidade – São ações que visam criar um plano compartilhado para satisfazer necessidades não-atendidas gerando para a empresa crescimento e trajetória adequada aos seus objetivos. As inúmeras ações da liderança com objetivo de resgatar as comunidades locais de situações pouco favoráveis, para patamares de maior dignidade humana, sem filantropia, são demonstrações de atuação na base da pirâmide social e de fomento de um capitalismo inclusivo. Desta forma, projetos de formação e desenvolvimento de cooperativas (de artesãos, costureiras, técnicos de informática), reordenamento urbano viário, educação, são exemplos de ações para a construção de relações sustentáveis nas comunidades do entorno, que vão gerar melhores condições de vida, saúde e segurança no futuro.

Como conclusão, entende-se que as estratégias definidas com os recursos existentes hoje são evolucionárias, buscando o engajamento de atores internos e externos. Porém, as estratégias visando construir novas oportunidades amanhã têm um caráter revolucionário e de superação das condições atuais da própria empresa e das comunidades de sua rede de relações.

As ações da liderança em relação ao “Modelo de Valor para os Acionistas” podem ser assim sintetizadas:

Caso Petrobras	Quadrante “Prevenção da Poluição”	Quadrante “Manejo de Produtos”	Quadrante “Tecnologia Limpa”	Quadrante “Visão de Sustentabilidade”
Urucu	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestão Integrada – SGI • ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectividade <ul style="list-style-type: none"> – Orquidário – PIATAM – Expressinho Fluvial – Oleodutos/ Gasodutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo adequado de óleo e gás 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de gás a toda região amazônica
Guando	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestão Integrada – SGI • ISO 14001 • ISO 9000 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservação da vocação turística local • Treinamento de terceirizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de sondas de perfuração com menor ruído 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e desenvolvimento de cooperativas de costureiras
Peru	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestão Integrada • ISO 14001 (Lote X) • OHSAS 18001 (Lote X) 	<ul style="list-style-type: none"> • Construção coletiva do Relatório de Impacto Ambiental • Treinamento • Avaliação Estratégica Socioambiental • Estudo de Biodiversidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de modelos de exploração e produção de menor impacto social e ambiental • Uso de sondas de perfuração com menor ruído (Lote X) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e desenvolvimento de cooperativas (artesanato, costureiras, técnicos de informática) e reordenamento urbano viáveis, abastecimento de água e rede de esgoto, etc.

Quadro 8: Modelo de valor para os acionistas – Caso Petrobras
Fonte: HART; MILSTEIN. In: **RAE Executivo**. 2004.

Ao estudar os três casos de exploração e produção de petróleo na Amazônia, Colômbia e Peru, percebe-se um contínuo avanço na curva de aprendizagem das lideranças ao cuidar da agenda de RSE. Devido ao tamanho e complexidade da sua operação a Petrobras tem feito um grande esforço enquanto organização, para criar estruturas e políticas de sustentabilidade para fortalecer o alinhamento de seus colaboradores. No esforço de avaliação permanente em relação às demandas crescentes da sociedade civil referentes ao seu negócio, a Petrobras tem obtido bons resultados, com inúmeros prêmios nacionais e internacionais.

4.2 Cemig: o desenvolvimento sustentável

Nesta seção serão relatados e analisados os três casos Cemig: Usina de Irapé; Peixamento e Programa de Educação Ambiental.

A metodologia utilizada para a pesquisa em campo foi a entrevista semi-estruturada para compreender o papel da liderança na implementação do processo de RSE. As aprendizagens em situações desafiadoras estão aqui relatadas pelas lideranças, bem como as formas encontradas para superá-las. A análise de documentos fornecidos pela Cemig complementou os relatos.

4.2.1 Introdução: o setor e o contexto da empresa

A criação da Cemig, quando começou a ser planejada na década de 40, no governo Milton Campos, estava relacionada com o desenvolvimento de um parque industrial em Minas Gerais. Diversos estudos foram realizados sobre a questão energética no estado e no país, constatando-se o grande potencial hidrográfico, o que tornou viável a criação da empresa, em 22 de maio de 1952, no governo de Juscelino Kubitschek. A Usina do Gafanhoto, construída em 1946 com capacidade instalada de 12.880 KW, tornou-se sua primeira fonte de receitas, por um ato de transferência desse patrimônio pelo governo do estado.

A marca Cemig tem uma presença forte no setor de energia elétrica do Brasil, em função da sua história. Desde a sua criação, tornou-se referência no setor elétrico brasileiro, primeiro com a construção da hidrelétrica de Três Marias, a primeira usina de grande porte do país. Posteriormente, na gestão competente para implantar novas usinas e programas de eletrificação urbana e rural, até se transformar, em 1985, em companhia energética.

Atualmente, a Cemig é um dos maiores grupos empresariais do setor energético brasileiro, gerenciando um portfólio de ativos nos três segmentos básicos da indústria de energia elétrica: geração, transmissão e distribuição, além de participações importantes na Light S.A., distribuidora de eletricidade no Estado do Rio de Janeiro, e em outros ativos de transmissão e geração de energia, localizados em vários estados do Brasil. A empresa possui, também, investimentos em distribuição de gás natural e transmissão de dados, e está

construindo uma linha de transmissão de energia elétrica no Chile. A Cemig é uma empresa mista de capital aberto, controlado pelo Governo de Minas Gerais, que opera um complexo de usinas hidrelétricas, e gera, transmite e distribui energia para mais de 5,2 milhões de ligações (contas de luz). Seu parque gerador é formado por 57 usinas hidrelétricas, por duas térmicas e uma eólica.

Operando com 40 empresas e sete consórcios, a Cemig atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica e de distribuição de gás natural em 12 estados brasileiros e no Chile. As subsidiárias integrais Cemig Distribuição S/A e Cemig Geração e Transmissão S/A são as principais empresas do grupo Cemig. A primeira, é a maior concessionária de distribuição de energia elétrica do Brasil, tendo em vista o volume de energia transportada, a extensão das redes e o número de consumidores atendidos em 774 municípios e 5.415 localidades do Estado de Minas Gerais, num total de aproximadamente 17 milhões de pessoas. Sua área de concessão corresponde a 567,5 mil quilômetros quadrados, maior que a extensão territorial da França.

Já a Cemig Geração e Transmissão S.A. é uma das maiores concessionárias de geração e transmissão de energia elétrica no Brasil e a principal em Minas Gerais. É a sexta maior empresa brasileira de transmissão e a quinta de geração de energia. A Cemig investe ainda em eficiência energética, no controle de emissões atmosféricas, no fornecimento de gás natural, na implantação de sistemas para geração de energia solar e na produção e desenvolvimento de projetos de fontes de energia alternativa. É reconhecida como uma companhia de *utilities*, que engloba as empresas prestadoras de serviço de energia elétrica, distribuição de gás, saneamento e outros serviços de utilidade pública.

No que concerne ao comprometimento com responsabilidade social e sustentabilidade, o quadro de valores que orientam as práticas empresarias da Cemig, ou seja, o compromisso com o meio ambiente e com a qualidade de vida da sociedade, colocou-a, pelo segundo ano consecutivo, no grupo de empresas do Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa).

Segundo avaliação do Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI World), a Cemig foi selecionada pela oitava vez para compor o grupo de 317 empresas em todo o mundo que apresentam equilíbrio de desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental em suas atividades produtivas. É a única empresa brasileira, no setor elétrico, que faz parte do DJSI World desde sua criação. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2006⁴³, a Cemig

⁴³ Relatório de Sustentabilidade 2006 – www.cemig.com.br

participa do grupo de trabalho para a criação do ISO 26.000 – Responsabilidade Social, a convite da International Organization for Standardization (ISO), do Instituto Ethos e da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Em seu Relatório de Sustentabilidade 2006, a Cemig faz questão de destacar com orgulho:

- (...) o cuidado com a proteção ambiental em todas as nossas atividades e a participação em estudos e parcerias para ampliação do conhecimento sobre as características e o manejo dos recursos naturais e da biodiversidade;
- (...) o compromisso histórico com o desenvolvimento e melhoria social...;
- (...) a valorização da cultura com investimentos voltados para a produção artística e preservação do patrimônio.

E conclui que “ser uma empresa sustentável é uma obrigação e faz parte do nosso dia-a-dia”.

Ao identificar sua “Missão”, sua “Visão” e seus “Valores”, é possível perceber o compromisso da Cemig com as dimensões sociais e ambientais.

Missão – “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social”.

Visão – “A Cemig será a melhor empresa de energia do Brasil”.

São elementos da Visão: Agregação de valor para a Companhia; Aumento da participação no mercado; Tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar; Atuação no Brasil e não apenas em Minas Gerais; Atendimento a todos os seus consumidores; Parceria com a comunidade onde atua; Crescimento no mercado de gás; Política de dividendos reconhecida como a mais consistente e atrativa do setor; Tomar a cultura da Companhia voltada para resultados empresariais; Ser cliente preferencial de seus fornecedores; Garantir a sustentabilidade; Resguardar a qualidade de seus produtos e serviços.

Valores:

- Integridade: Honrar compromissos e agir com transparência e honestidade.
- Ética: Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas.
- Riqueza: Gerar bens e serviços para o bem-estar e a prosperidade dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade.
- Responsabilidade social: Suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.
- Entusiasmo no trabalho: Agir com comprometimento, criatividade e dedicação.

- Espírito empreendedor: Tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da empresa.

O que hoje se estabelece, nesses fundamentos da identidade empresarial, é a tradução da vocação para a construção sustentável de seu negócio, como se pode perceber nos fatos a seguir:

- 1962 – Inaugurada a hidrelétrica de Três Marias, a primeira grande usina da Cemig e a quinta maior do mundo na época.
- 1972 – Durante as discussões da "Estocolmo 72", a Cemig elaborou um projeto de piscicultura para a Bacia do Rio Grande, prevendo a instalação de postos e estações nos principais reservatórios da região, para pesquisa e preservação da fauna aquática.
- 1972 – Criada a Estação de Hidrobiologia e Piscicultura de Volta Grande.
- 1976 – Criada a Reserva Ambiental de Volta Grande.
- 1977 – Realizada a Operação de Salvamento de Animais em São Simão.
- 1982 – A hidrelétrica de Emborcação é certificada na ISO 9001 e na ISO 14001, nível 1. É certificada, ainda, na ISO 18001, referente à saúde e segurança.
- 1983 – A Cemig instala a Assessoria de Coordenação de Programa Ecológico, responsável pelo planejamento e desenvolvimento de uma política de proteção ambiental.
- 1983 – Apoiado pela estrutura da Cemig, surge o Conselho Estadual de Energia. Seus objetivos são planejar a política energética de Minas Gerais e incentivar a pesquisa científica e tecnológica de novas fontes de energia.
- 1983 – Inaugurada a Estação Ambiental de Peti.
- 1984 – Mudança do nome da empresa, para Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig.
- 1989 – Implantado o Programa de Reflorestamento.
- 1990 – Empresa tem suas ações negociadas na Bolsa de Nova York.
- 1996 – Criadas as estações ambientais de Machado Mineiro e Galheiro.
- 1998 – Inauguradas a Usina de Igarapava, no Triângulo Mineiro, e a Unidade Ambiental de Miranda.

- 1998 – Assinado convênio de cooperação para transferência de tecnologia de criopreservação, entre a Cemig e o World Fisheries Trust, do Canadá.
- 1990 – A Cemig inicia um Programa de Educação Ambiental.
- 2000 – Entra na lista de empresas do Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI World).
- 2000 – Criado o Projeto Asin – Ações Sociais Integradas dos Funcionários da Cemig.
- 2004 – Instituição da Declaração dos Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional.
- 2006 – Inaugurada a hidrelétrica de Irapé.
- 2007/2008- Selecionada pela edição 2007/2008 do Índice Dow Jones de Sustentabilidade como líder mundial do supersector de “*Utilities*”, que engloba as empresas prestadoras de serviço de utilidade pública em todo o mundo.

Como se constata, as ações da Cemig em projetos ambientais e sociais são anteriores e justificam o seu ingresso no DJSI World. E a transparência na condução dos negócios conferiu-lhe diversos prêmios importantes que reconhecem e atestam a sua vocação sustentável.

A ação das lideranças da Cemig nas dimensões social e ambiental está organizada em diversos programas e projetos, de forma a assegurar o alcance dos seus objetivos estratégicos. A busca constante da excelência e a proteção à empresa, para garantir sua longevidade de forma sustentável, foram o caminho trilhado pelas lideranças para manter o lugar de destaque que ela ocupa no cenário nacional.

Na seção seguinte, serão examinados os projetos nas dimensões social e ambiental, para maior compreensão da abrangência da jornada da empresa. Na seqüência, serão detalhados os três casos escolhidos como recorte para demonstrar a ação da liderança na implementação de processos de Responsabilidade Social e Empresarial: o Caso Irapé, o Programa de Peixamento e o Programa de Educação Ambiental.

4.2.2 Jornada da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental

4.2.2.1 Dimensão econômica

O modelo de governança corporativa da Cemig é baseado em princípios de transparência, equidade e prestação de contas, possuindo entre suas principais características a definição clara dos papéis e responsabilidades do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na formulação, aprovação e execução das políticas e diretrizes referentes à condução dos negócios da companhia.

Busca-se o desenvolvimento sustentável da empresa por meio do equilíbrio entre os aspectos econômicos, financeiros, ambientais e sociais de seus empreendimentos, com o intuito de aprimorar o relacionamento com os acionistas, clientes, colaboradores, sociedade e demais *stakeholders*. As ações preferenciais (CEMIG4) e ordinárias (CEMIG3) da Cemig estão listadas no Nível 1 de governança corporativa da Bovespa desde 2001, garantindo aos acionistas melhorias na prestação de informações e maior dispersão acionária. Ademais, por ter American Depositary Receipts (ADRs) listados na Bolsa de Nova Iorque (NYSE), com lastro de ações PN (CIG) e ON (CIG.C), a companhia também está sujeita à regulamentação da Securities and Exchange Commission (SEC) e ao Manual de Companhias Listadas na NYSE. A empresa possui, também, desde 2002, ações preferenciais (XCMIG) listadas na Latin America in Euros (Latibex), da Bolsa de Madri (Relatório de Sustentabilidade 2006 – dimensão econômica). Ressalte-se que os processos relevantes, relacionados com as Demonstrações Financeiras Consolidadas, estão adequados aos requisitos da seção 404, da Lei Sarbanes Oxley, dos Estados Unidos, desde o final de 2006. Entre os acionistas da empresa, destacam-se:

- Grandes fundos de pensão nacionais (Previ, Petros, Centrus, Funcef e Eletrocee) e internacionais (United Nations Joint Staff Pension Fund, The State of California Public Employees Retirement System e The United Nations Joints Staff Pension Fund).
- Grandes instituições financeiras internacionais (Citibank NA New York, Abu Dhabi Investment Authority, Deutsche Bank AG London e Credit Suisse First Boston).

A estrutura de governança corporativa de Cemig tem a seguinte composição:

- Assembléias Gerais realizadas uma vez por ano; Conselho de Administração responsável por planejamento estratégico, projetos de expansão, aquisição de novos ativos e outros assuntos; Diretoria Executiva responsável pela gestão corrente dos negócios da empresa; Conselho Fiscal de caráter permanente e estatutário; Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional, documento que objetiva disciplinar e orientar a atuação da empresa; Auditoria Independente selecionada mediante licitação pública; Controles Internos e SOX – responsáveis pelo desenho dos processos e dos controles-chave para mitigação dos riscos associados à elaboração e à divulgação das documentações financeiras; Políticas Internas: ambiental, qualidade, divulgação, dividendos, recursos humanos e segurança e informação.

O sistema de gestão da Cemig possui uma estrutura de comitês que garante a tomada de decisões estratégicas com base em critérios técnicos e multidisciplinares. Podem ser destacados os seguintes comitês: de Planejamento Estratégico, de Priorização do Orçamento, de Controle e Gestão, de Gerenciamento de Riscos Corporativos, de Gerenciamento de Risco de Energia, de Responsabilidade Social e Empresarial, de Segurança da Informação, de Negociação Sindical, de Gestão Estratégica de Tecnologia e Comitê de Normalização de Equipamentos e Materiais (Relatório de Sustentabilidade 2006 – dimensão econômica).

Com relação à gestão de riscos, a Cemig desenvolveu em 2007 um novo investimento de avaliação – a matriz de fatores de risco sob a ótica dos *stakeholders* – que complementa a matriz de riscos corporativos, já usada pela empresa. A Cemig realizou seis novos convênios de cooperação técnico-científica, destacando-se a criação do Centro de Excelência em Gestão Empresarial, em parceria com a Fundação Dom Cabral. Outros 12 convênios estão em andamento, podendo-se citar o Protocolo de Intenção para a criação do Centro de Excelência em Agroenergia, em parceria com a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (Epamig).

É importante ressaltar que a Cemig trabalha com três Sistemas de Gestão: da Qualidade – SGQ (NBR ISO 9001:2000), Ambiental – SGA (NBR ISO 14001:2004) e Interno (SGA – nível 1) de Saúde e Segurança (conforme especificação OHSAS 18001), cuja abrangência vem-se ampliando continuamente na empresa.

Em 2007, o número de consumidores da Cemig atingiu 6,4 milhões, o que correspondeu a um aumento de 3,2% em relação a 2006. O valor econômico gerado pela

empresa chegou a R\$ 17 bilhões (aumento de 16%) e o valor da marca Cemig foi estimado pela consultoria inglesa Brand Finance entre R\$ 792 milhões e R\$ 890 milhões. O lucro líquido do exercício foi R\$ 1,74 bilhão (Relatório de Sustentabilidade 2006 – dimensão econômica).

Com relação aos cuidados e ações ambientais, foram aplicados, em 2007, R\$ 7,3 milhões, durante a realização de novas obras. Foram gastos mais R\$ 36,8 milhões na operação e manutenção de instalações e na realização de estudos e monitoramentos. Com isso, o valor total aplicado em meio ambiente, no exercício, foi de R\$ 44,1 milhões.

4.2.2.2 Dimensão social

Como empresa prestadora de serviços públicos, a interface da Cemig com as comunidades onde atua não se restringe ao estágio de desenvolvimento econômico, estendendo-se ao do desenvolvimento social.

Para a empresa, investir em projetos sociais e culturais não é uma questão apenas de quantidade de recursos, mas da qualidade de sua aplicação. O objetivo maior é atingir grande número de pessoas, com continuidade e responsabilidade, formando redes de atuação entre diversos setores da sociedade.

Dessa forma, a Cemig busca, por meio de sua política de atuação cultural e social, transformar seus consumidores em parceiros no desenvolvimento mineiro, participando ativamente da sociedade em que vive. Além disso, considera que os benefícios trazidos pelos recursos investidos em cultura, educação e geração de riqueza dos municípios podem ser ampliados mediante parcerias com instituições, com a administração pública e os moradores de cada uma dessas localidades, privilegiando-se a mobilização de energias e recursos individuais e comunitários com a criação de redes em que os diversos atores e agentes internos e externos possam estabelecer uma cooperação baseada em objetivos comuns. Dessa forma, diversos programas e ações sociais são implementados. Nesta seção, serão identificados os aspectos relevantes da ação da liderança (Relatório de Sustentabilidade 2006 – dimensão social).

O Projeto Asin – Ações Sociais Integradas foi criado em setembro de 2000, para sistematizar e incentivar o trabalho voluntário dos empregados da Cemig. Enfoca o desenvolvimento social, com visão de sustentabilidade, e atua nas áreas de educação, saúde,

meio ambiente e ação comunitária com prioridade para a educação. Os projetos desenvolvidos pelos voluntários da Cemig em todo o território mineiro estão distribuídos nos seguintes focos: Ação Social, Educação, Meio Ambiente e Saúde.

Entre os projetos destacam-se: o Projeto Arte Marcial, Arte Social, busca desenvolver o respeito às individualidades, a auto-estima, o senso crítico e as habilidades atléticas com o ensino das artes marciais; o Projeto Prata do Juá visa promover o desenvolvimento social de crianças e adolescentes; o Projeto Conviver que visa a promoção e o acesso à prestação dos serviços de energia elétrica, adequando o valor da conta à capacidade econômica dos clientes das comunidades de baixo poder aquisitivo; o Programa Campos de Luz incentiva a prática de esportes mediante a iluminação de campos de futebol em áreas carentes; o Programa Luz no Saber que é realizado em parceria com a Secretaria de Estado da Educação e já garantiu o fornecimento de energia elétrica a 1.380 escolas rurais em todas as regiões do estado, desde 2004; e o Festival de Papagaios representa o ponto alto da Campanha de Segurança da População desenvolvida pela Cemig, cujo objetivo é conscientizar crianças e jovens sobre os riscos de acidentes, estragos e prejuízos, além de danos pessoais e coletivos (Relatório de Sustentabilidade 2006 – Dimensão social).

Diversos projetos culturais são patrocinados pela Cemig em todo o estado, com o uso de leis federais de incentivo cultural. O programa distingue iniciativas que permitam a formação do público, a qualificação e a capacitação de profissionais, o fomento à pesquisa e ao desenvolvimento de linguagens artísticas e a gratuidade, tornando-se, assim, um investimento de base para o desenvolvimento do mercado cultural em Minas Gerais.

O perfil da carteira de projetos do Cemig Cultural é constituído, principalmente, por projetos nos segmentos de Patrimônio, Literatura, Museografia, Extensão universitária, Manutenção de acervos, Música erudita, Música regional, Cinema, Festivais de artes integradas e Artes cênicas (Relatório de Sustentabilidade 2007 – Dimensão social).

Embora os projetos e as ações na dimensão social apresentem excelentes resultados, é na dimensão ambiental que se pode perceber de forma mais expressiva a atuação das lideranças.

4.2.2.3 Dimensão ambiental

A Conferência das Nações Unidas, em Estocolmo, aberta no dia 5 de junho de 1972 – inspira-se nesse evento a data escolhida para comemorar o Dia Mundial do Meio Ambiente –, teve grande importância. Era a primeira vez em que se incluía o fator ambiental na agenda política internacional como determinante do crescimento econômico e do uso dos recursos naturais, e dela resultou a “Carta da Declaração Sobre o Ambiente Humano”⁴⁴. Durante as preparações para a realização dessa conferência, a Cemig elaborou um projeto para a Bacia do Rio Grande, prevendo a instalação de postos e estações de piscicultura nos principais reservatórios locais, para pesquisa e preservação da fauna aquática.

O conceito de desenvolvimento sustentável foi lançado por órgãos internacionais no documento "A Estratégia Mundial para a Conservação", em 1980. Hoje, as premissas de sustentabilidade já estão presentes em todos os processos produtivos da Cemig e podem ser avaliados em seus projetos ambientais (Relatório de Sustentabilidade 2006 – dimensão ambiental).

O superintendente de Sustentabilidade Empresarial da Cemig ressalta o envolvimento da empresa com o tema. "É essencial que, em todas as atividades, esteja presente o cuidado com a proteção do meio ambiente".

Atuando em várias frentes, a Cemig tem por foco o homem e suas necessidades, e por isso sente-se obrigada a controlar os impactos de suas atividades e incentivar melhorias no meio ambiente das regiões onde atua. A variável ambiental é considerada em todas as etapas dos projetos da empresa – implantação, operação e manutenção.

A Cemig participa também de fóruns e grupos de trabalho, tais como o Fórum de Mudanças Climáticas do Estado de Minas Gerais e a Câmara Técnica de Energia e Mudanças do Clima, do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

A Cemig publicou em 1990 um documento instituindo a sua Política Ambiental, com os sete princípios que orientam as atividades e direcionam os esforços relacionados à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. O documento define a postura da Cemig perante os recursos naturais e estabelece normas e mecanismos que possibilitem aos empregados e parceiros transformar essa postura em ações. Desse modo, há 18 anos vigoram na empresa os sete princípios declarados na sua Política Ambiental. São eles:

⁴⁴ Declaração firmada por ocasião da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em junho de 1972.

- Princípio n.º 1: A Cemig planeja, projeta e desenvolve suas atividades, levando em consideração as implicações relativas ao meio ambiente.
- Princípio n.º 2: A Cemig administra preventivamente as implicações ambientais de suas atividades.
- Princípio n.º 3: A Cemig administra os impactos ambientais significativos de suas atividades, adotando medidas mitigadoras e práticas adequadas.
- Princípio n.º 4: A Cemig busca a valorização ambiental viável que pode ir além da administração de impactos exigidos pela legislação, sem, contudo, assumir funções de responsabilidade de outros órgãos dos Governos Federal, Estadual ou Municipal.
- Princípio n.º 5: A Cemig considera enriquecedora a participação das comunidades afetadas ou interessadas, durante as fases de projeto de suas atividades.
- Princípio n.º 6: Além do cumprimento das leis, regulamentos e políticas governamentais aplicáveis, a CEMIG pode vir a complementá-los com suas próprias regras, se necessário.
- Princípio n.º 7: O respeito e a valorização do meio ambiente constituem responsabilidade de todos os empregados e parceiros da Cemig e de suas subsidiárias.

Tais princípios são traduzidos em ações, como o programa de educação ambiental nas escolas, as reservas ambientais e os programas de preservação da fauna e flora, as quais buscam imprimir nos empregados e parceiros a conscientização para a questão ambiental.

Mediante parcerias com universidades e centros de pesquisa, a Cemig possui um importante acervo de dados ambientais, que tem servido ao meio científico, aos órgãos e entidades interessadas na preservação do meio ambiente e, sobretudo, à sociedade. Diversos estudos são realizados visando à avaliação e ao licenciamento ambiental de seus empreendimentos (Relatório de Sustentabilidade 2006 – dimensão ambiental).

A melhoria nos processos de adequação ambiental das instalações e no monitoramento dos programas ambientais implementados proporcionou uma elevação dos recursos aplicados na operação e manutenção das instalações da empresa.

O Programa de Educação Ambiental, que visa à conscientização e à preservação do meio ambiente, faz parte da cultura da Cemig, bem como os projetos que a empresa vem desenvolvendo com as crianças de todo o estado. Já participaram desses programas mais de

100 mil crianças, utilizando as reservas e exposições da estatal, tais como Peti, Volta Grande, Jacob, Galheiro, Itutinga e Igarapé. Esse programa será mais bem relatado na seção seguinte.

O Programa Salvamento Arqueológico das hidrelétricas desenvolve pesquisas para a identificação de sítios⁴⁵, documentação, prospecção e salvamento de artefatos. O salvamento arqueológico é conduzido de acordo com os requisitos legais e técnicos (Relatório de Sustentabilidade 2007 – dimensão ambiental). O acervo arqueológico e a mostra permanente encontram-se no município de Nova Ponte (MG), no Centro de Referência e Memória de Irapé (MG) e no Centro de Referência do Porto de Cori (MG).

O Programa Peixamento tem o objetivo de contribuir para identificar ações que possam minimizar os impactos à ictiofauna como desmatamento, pesca indiscriminada, poluição das águas, barramentos e regularização de rios, e discutir como a legislação afeta o tema.

A participação da comunidade nesse programa tem sido também uma constante, principalmente após o lançamento do programa Peixe Vivo, que prevê ações de preservação da ictiofauna nas bacias hidrográficas onde a Cemig construiu usinas. Esse programa será mais bem relatado na seção seguinte.

No Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia, são desenvolvidos diversos projetos em conjunto com universidades ou em parcerias com empresas, visando incentivar a produção de tecnologias nessa área. Podem-se destacar: Energia solar, Energia eólica, Energia fotovoltaica, Energia de biomassa, Energia a partir do gás natural, Usina Térmica do Barreiro (MG), Geração distribuída, Hidrogênio, PCH e MCH e Biodiesel .

Nas práticas de Gestão de Materiais e Resíduos, a Cemig vem aumentando a sua gama de soluções econômicas, técnicas e ambientais, ao proporcionar o ciclo completo dos materiais utilizados no sistema elétrico. Dentro do conjunto de práticas nesse sentido, podem ser destacados: descontaminação e reciclagem de lâmpadas, vendas de baterias, regeneração de óleo isolante, reciclagem de isoladores de porcelana e de sucata de chumbo, além do Programa “Eu Amo Reciclar”, em parceria com a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reciclável (Asmare), de Belo Horizonte (Relatório de Sustentabilidade 2006 – Dimensão Ambiental).

O Licenciamento Ambiental envolve estudos e monitoramentos que são desenvolvidos com a contratação de especialistas em empresas de consultorias, centros de pesquisas e universidades. A Cemig realiza continuamente estudos para atender as exigências de

⁴⁵ Os sítios são locais onde ocorrem vestígios arqueológicos de materiais de culturas pré-históricas e indígenas. Foram identificados sítios arqueológicos e indícios de ocupação indígena.

licenciamento ambiental de subestações e linhas de transmissão, elaborando metodologias que respondam, simultaneamente, às necessidades do projeto e às exigências ambientais.

O Programa de Reflorestamento Ciliar busca a preservação das matas que protegem as margens dos rios, evitando o processo erosivo e mantendo a qualidade de suas águas, além de contribuir para a formação de ambientes adequados ao desenvolvimento da fauna aquática e terrestre e para preservar as espécies florestais raras ou em risco de extinção. O Código Florestal⁴⁶ define que as florestas e demais formas de vegetação natural serão consideradas de preservação permanente, quando situadas ao longo dos rios, ao redor de lagoas, lagos ou reservatórios de água, naturais ou artificiais (Relatório de Sustentabilidade 2007 – Dimensão Ambiental).

As Unidades Ambientais e de Pesquisa da Cemig, áreas demarcadas e especialmente protegidas, visam à proteção da biodiversidade, por meio do estudo e da pesquisa da fauna e da flora nativas. São mais de 4.000 hectares de áreas protegidas, em Minas Gerais distribuídas pelas Estações Ambientais de Galheiro (1996), Jacob⁴⁷ (1998), Volta Grande (1976), Peti (1983), Itutinga e Machado Mineiro (1996), e a área protegida de Taquaril⁴⁸.

As unidades de conservação mantidas nas instalações da Cemig são cadastradas como abrigo no Projeto Asas – Áreas de Soltura de Animais Silvestres, do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (Ibama). Nessas áreas, espécies da fauna provenientes de apreensões feitas pela Polícia Ambiental e pelo Ibama são recuperadas, readaptadas e devolvidas à natureza em condição de sobrevivência.

As reservas possuem centros de pesquisas onde são feitos estudos sobre ecologia terrestre e aquática, pesquisas de reprodução e reintrodução de espécies nativas e de monitoramento e manejo da fauna e flora. Entre as atividades desenvolvidas nas estações ambientais, algumas merecem destaque: o Inventário da Fauna e da Flora que tem como finalidade a preservação da biodiversidade; o Projeto de Piscicultura que visa fomentar a criação em cativeiro de espécies nativas da ictiofauna; o Banco de Sêmen que realiza a coleta de material genético e cuida da sua conservação por criogenia, com a finalidade de assegurar a restauração das espécies ameaçadas de extinção e aumentar a variabilidade genética dos peixes que são produzidos⁴⁹; a Limnologia que tem a finalidade de monitorar a qualidade da

⁴⁶ Lei Federal 4.771, artigo 2, de 15/09/65.

⁴⁷ Reservas particulares do patrimônio natural

⁴⁸ A área protegida do Taquaril possui mais de 50 ha, sendo uma importante área de preservação ambiental. Desenvolve-se aí um projeto de educação ambiental junto à comunidade de Sabará (MG).

⁴⁹ Em 1998, foi assinado um convênio de cooperação para transferência de tecnologia de criopreservação, entre a Cemig e o World Fisheries Trust, do Canadá.

água dos reservatórios; o Programa de Reflorestamento que visa preservar os animais silvestres e a biodiversidade do entorno dos reservatórios; e o Sistema Cemig de Controle da Qualidade da Água dos Reservatórios (Siságua), criado em 1990, tem como objetivo conhecer e avaliar a evolução da qualidade da água, sob o ponto de vista sanitário, industrial e limnológico.

A Cemig realiza também o Programa de Educação Ambiental que auxilia na integração da população circunvizinha com o reservatório das usinas hidrelétricas. Esse trabalho resultou no atual programa para alunos de primeiro e segundo graus nas escolas da região em que se situa o reservatório e da Capital (Relatório de Sustentabilidade 2007 – dimensão ambiental).

De acordo com o hidrometeorologista da Cemig, a iniciativa se destina a esclarecer o papel da empresa e interagir com moradores de localidades em que suas usinas estão instaladas.

Da mesma forma, são apresentadas as maneiras como a empresa lida com rios e ecossistemas, sempre buscando a harmonização socioambiental, por meio de vídeo institucional, seguido de palestras sobre operação de reservatórios, segurança de barragens e ações ambientais.

São, portanto, numerosos os programas e projetos nas dimensões sociais e ambientais, evidenciando o compromisso da Cemig com a Responsabilidade Social e Ambiental.

Na seção seguinte, nos casos da Usina de Irapé, do Peixamento e da Educação Ambiental, serão evidenciadas as ações da liderança.

4.2.3 Implementação de projetos de RSE na Cemig

A Cemig tem uma tradição histórica em Responsabilidade Social Empresarial, pois, com sua criação nos anos 50, ampliou-se o desenvolvimento de Minas Gerais e elevou-se a renda de sua população. A semente de uma atuação sustentável já existia nos seus numerosos programas nas dimensões social e ambiental, bem antes da abertura de seu capital e da entrada no Índice Dow Jones de Sustentabilidade.

A singularidade da Cemig é que ela nasceu com obrigações de ser sustentável, e isso é forte na sua cultura.

4.2.3.1 Caso 1: Usina de Irapé

A empresa, ao longo de sua história, construiu várias usinas hidrelétricas que causaram impactos sócio-ambientais e no meio ambiente, mas a Usina de Irapé – ou Usina Presidente Juscelino Kubitschek –, inaugurada em 2006, é um empreendimento que pode ser considerado um modelo de atuação responsável, em que as lideranças, ao implementarem o projeto com RSE, mitigaram os impactos e mudaram a vida dos moradores do Vale do Jequitinhonha, uma das regiões mais pobres do estado, mas de grande riqueza cultural. A usina fica entre os municípios de Berilo (MG) e Grão Mogol (MG) e suas turbinas são movimentadas pelas águas do rio Jequitinhonha. É considerada uma obra estratégica para o governo de Minas, pela sua importância econômica e social. A usina tem capacidade instalada de 360 MW, suficiente para fornecer eletricidade a uma população de um milhão de pessoas e fomentar a economia regional, historicamente prejudicada pelo relevo acidentado e pelas condições climáticas.

“A 55ª usina agregada ao parque gerador da Cemig é emblemática devido aos desafios superados para a sua concretização. A obra foi erguida num cânion ao qual inicialmente o acesso só era possível por meio de cordas e cabos de aço”.⁵⁰

As águas do reservatório de Irapé são represadas por uma barragem de 208 metros de altura – a mais alta do Brasil e a segunda da América Latina – e banham terras de sete municípios.

A implantação dessa usina mudou efetivamente, desde o início, a economia do Vale do Jequitinhonha (MG), pois, além de gerar 10 mil empregos diretos e indiretos, a obra promoveu um tipo de reforma agrária na região.

Obedecendo à legislação ambiental, a Cemig providenciou o levantamento e a análise das informações obtidas em pesquisas de campo, consolidou os Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e elaborou o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA). Com isso, obteve a licença prévia (LP) para o empreendimento, em dezembro de 1997, junto à Fundação Estadual do Meio ambiente (Feam).

A fase seguinte visava à obtenção da licença de instalação. Nessa etapa, a Cemig organizou estudos e reuniões com as lideranças municipais e a comunidade para fornecer informações e apresentar o plano de trabalho. Outras entidades auxiliaram os trabalhos tanto na forma de contratadas, quanto como parceiras ou partes interessadas no bom resultado dos

⁵⁰ Informativo maio/junho 2006 sobre inauguração de Irapé.

estudos. A Emater – MG fez o primeiro levantamento de terras aptas para o remanejamento da população afetada pela obra e, durante sua implantação, trabalhou na organização dos grupos, na montagem das associações, na elaboração dos Planos de Desenvolvimento dos assentamentos, no apoio aos plantios e outras atividades afins; a UFMG se responsabilizou pelo estudo do patrimônio arquitetônico; a Delfhi Engenharia e Consultoria foi contratada para elaborar o Plano de Controle Ambiental (PCA); a Fundação Palmares intermediou as negociações com a comunidade e estabeleceu os critérios para o remanejamento da Associação Quilombola Boa Sorte.

A Cemig havia vencido, em 1998, a licitação da Aneel, tornando-se a concessionária para a construção e a exploração da hidrelétrica. Em 2002, depois de cumprir as exigências ambientais, iniciou as obras.

Desde o início, a empresa assumiu o compromisso de contratar, preferencialmente, mão-de-obra local. Em 2004, no auge do empreendimento, aproximadamente 3,5 mil empregados eram provenientes do próprio Vale do Jequitinhonha, o que evitava que milhares de trabalhadores mais uma vez deixassem suas famílias para trás e fossem cortar cana-de-açúcar em São Paulo. A Cemig promoveu a qualificação de mão-de-obra local, treinando cerca de 1.000 pessoas da região.

Nesse mesmo ano, as prefeituras receberam balsas e atracadouros que geraram benefícios importantes para a região, promovendo intercâmbio econômico, social e cultural e elevando a capacidade de transporte e a segurança dos usuários.

O maior desafio do empreendimento, desde o início, era o gerenciamento da questão social. Segundo o engenheiro Guilherme Comitti, “o reassentamento coletivo das famílias foi um projeto inédito e complexo”. Era preciso transferir 1.100 famílias ribeirinhas. Para isso, criou-se o Programa de Remanejamento da População. Aproximadamente 650 famílias optaram pelo reassentamento coletivo. Puderam optar pelo reassentamento proprietários de terras desapropriadas para a construção da hidrelétrica, posseiros, agregados, parceiros e herdeiros. Foram adquiridas 103 fazendas, num total de 60 mil hectares. O processo de escolha das fazendas foi intrincado, e demandou tempo maior do que o previsto. Cumprindo as etapas de licenciamento da obra, a empresa seguiu as recomendações da Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam), e do Conselho de Política Ambiental do Estado de Minas Gerais – COPAM –, a fim de celebrar um Termo de Acordo, intermediado pela Procuradoria da República em Minas Gerais, no qual foram estabelecidos os principais compromissos da Empresa em relação à população afetada, para garantir os seus direitos e compensar os custos econômicos do empreendimento. Pelo Termo de Acordo, as terras deviam ser de boa

qualidade, com água farta, e partes planas para o cultivo. Para cada grupo de famílias deviam ser apresentadas três opções, o que exigiu dos técnicos uma exaustiva procura por propriedades que preenchessem os requisitos. A mobilização para a escolha das terras foi grande.

Os reassentamentos foram considerados prioridade no Ministério Público, em relação a outras modalidades de negociação, tendo em vista preservar as relações produtivas e os laços de vizinhança entre as famílias. Foram criadas vinte e oito associações de reassentamento, em sete municípios da região.

O modelo de transferência das famílias adotado pela Cemig constitui uma modalidade inédita, e coloca a empresa na vanguarda do setor elétrico brasileiro. O Termo de Acordo firmado pela empresa e representantes dos desapropriados, com intermediação do Ministério Público, assegurou chances reais de melhorar as condições de vida da população. A CPA-Campo efetivou a implantação física dos reassentamentos, participando da busca e seleção das terras, acompanhando as famílias reassentadas no processo de vistoria e escolha das fazendas em aquisição e executando o projeto de parcelamento e demarcação dos lotes individuais.

A história do Sr. Geraldo, morador de Porto Jesuina, é um exemplo típico, do que ocorreu com os reassentados. Sua família vivia sem água encanada e energia elétrica, estava isolada dos vizinhos que ao longo dos anos saíram da beira do rio para centros maiores em busca de melhores perspectivas de sobrevivência. O ex-posseiro está agora diante de uma vida nova: “Aqui eu recebo uma casa e material. Gostei muito, o local é muito bom. Eu e minha mulher estamos satisfeitos, pois deixamos um casebre de chão batido na beira do rio para ir morar com a família nesta fazenda”. A situação do Sr. Geraldo demonstra os benefícios garantidos pelo Termo de Acordo. Além da casa nova, ele recebeu 40 hectares de terra com toda infra-estrutura para começar a produzir.

Com o Programa de Remanejamento da População, a Cemig implantou uma estrutura, em campo, para realizar o trabalho de negociação e relocação das comunidades afetadas. Essa atividade foi iniciada com o cadastramento das famílias e a procura de terras para reassentamento. Foram montados dois escritórios de Relocação e Reassentamento, um na margem direita do rio, em Turmalina, outro na margem esquerda, em Cristália, para que as famílias recebessem a assistência necessária de equipes de advogados e assistentes sociais, durante as negociações. Como as famílias moravam em locais distantes e de difícil acesso, foi necessário montar uma logística especial para realizar a mudança, incluindo desde a vacinação prévia do gado a ser transportado, até a transferência dos “salvados de demolição” das benfeitorias (já indenizadas em dinheiro) para as novas terras. Pessoas idosas

ou com necessidades especiais foram previamente cadastradas e acompanhadas por profissionais de saúde durante a mudança.

No reassentamento, foram garantidos, entre outros, os seguintes direitos: divisão e título da terra, verba temporária de manutenção, sistema de distribuição de água e disposição de esgoto, energia elétrica, acesso à rede de telefonia pública por associação, reconstrução das moradias, melhoria de acesso. Foram também indenizadas algumas benfeitorias, reprodutivas e não reprodutivas, preparada a terra para fornecimento de sementes, mudas e insumos para o plantio da primeira safra, além de assistência técnica pela Emater durante oito anos e acesso a linhas de crédito oficiais (PRONAF).

Esse reassentamento coletivo é um grande desafio vencido com muito trabalho e determinação dos técnicos da Cemig e das empresas contratadas, como descreve o Informativo Irapé: “A tarefa não foi fácil, pois não se tratou apenas de remanejar famílias. Buscou-se também preservar a história, a cultura e os laços familiares e sociais desses homens, mulheres e crianças”. Nessa etapa, a empresa ouviu a população e se empenhou em buscar terras de qualidade e prestar a assessoria técnica necessária de modo a oferecer as condições para o desenvolvimento sustentável dessas comunidades.

A Cemig realizou reuniões com as associações, para esclarecer sobre os processos de construção de moradias e de mudança da população, tais como qualidade das moradias, aspectos construtivos, materiais utilizados, prazo de entrega e acompanhamento pela empresa., melhorias de acesso às fazendas e do sistema de captação de água.

Em meados de 2004, já estavam sendo construídas 350 casas nas 103 fazendas. Durante o processo de negociação, iniciado em fevereiro de 2004, as famílias tiveram acesso aos cadastros de seus imóveis e aos valores das benfeitorias. Foram abertos cerca de 1.480 processos, resultando em alto índice de acordos amigáveis entre as partes.

Em pouco mais de um ano, estavam estruturadas todas as 103 fazendas para receber os reassentados. Em novembro 2005, a Cemig concluiu a transferência das famílias.

Para adequação da infra-estrutura de educação nas áreas onde foram implantados os reassentamentos, a empresa construiu, reformou e ampliou diversas escolas e reforçou o transporte escolar. Segundo o engenheiro José William Campomizzi, que trabalhou na Coordenação Executiva de Irapé, foram construídas 12 novas escolas e realizadas 12 obras de reforma e ampliação. "As escolas também foram equipadas com carteiras, utensílios e eletrodomésticos, de acordo com a estrutura da rede municipal". Terminadas as obras, cerca de 800 alunos oriundos de famílias do projeto Irapé retomaram a vida escolar normal.

Também para adequação da infra-estrutura de saúde desses municípios, a Cemig construiu, equipou e entregou às Prefeituras oito novos postos de saúde, além de promover a ampliação e melhorias em duas unidades existentes. Foram firmados convênios nos diversos municípios onde foram implantados os reassentamentos, para adequação da infra-estrutura de saúde.

A Secretaria de Desenvolvimento Social e Esporte (Sedese) coordenou as atividades de apoio psicossocial às famílias, após a mudança. Os reassentados foram acompanhados por um grupo de psicólogos e assistentes sociais contratados pela Cemig. Essa equipe atendeu as demandas na área psicológica e relativas à regularização e transferência de benefícios sociais.

As maiores beneficiadas, segundo a coordenadora Vani Bizotto, da Cemig, "são as famílias, que puderam assumir a sua propriedade de forma a usufruir dos bens da melhor maneira possível". A equipe social as acompanhou mesmo depois da mudança.

Segundo a coordenadora da equipe da Sedese, desde o início, a atuação dos psicólogos e assistentes sociais respeitou as heterogeneidades e particularidades de cada grupo, viabilizando acessos iguais a todos aos benefícios das Políticas Públicas.

De uma forma geral, a avaliação desse projeto é que, além de identificar problemas psicológicos pontuais e dar o devido encaminhamento, foram estimulados o relacionamento interpessoal, o associativismo e a cooperação. Desse modo, o trabalho social trouxe mais tranquilidade às famílias, ajudando-as a superar bem essa etapa.

Desde 2004, o empreendimento Irapé adotou um dos mais completos programas de comunicação social já utilizados numa obra dessa natureza, para divulgar e conscientizar a população sobre sua importância, e essas ações, que acompanham toda a obra, tiveram amplo alcance, contemplando vários públicos. Foram produzidos informativo impresso, panfletos, cartilhas e fôlderes, programa de TV semanal e de visitas às obras e reuniões de comunicação, além de uma unidade móvel. As ações institucionais de comunicação valorizaram a cultura e a gente do Jequitinhonha e do Norte de Minas. Dos programas citados, merecem destaque:

A Unidade Móvel – Energia em Movimento revelou uma comprovada capacidade de penetração ao transmitir informações sobre a obra de Irapé, usando motivos que ressaltam a cultura do Vale, para a população das cidades e comunidades atingidas pela barragem e de outros municípios do entorno. O *trailer* também esteve em pontos e datas significativas para os municípios, como as feiras periódicas, favorecendo ainda mais o interesse dos moradores.

Também em 2004, o Informativo Irapé, com tiragem de 7 mil exemplares e periodicidade bimestral, trouxe os principais acontecimentos de interesse do público em geral, valorizando a cultura da região. Um Programa de Rádio, o Informativo Irapé, lançado em

meados de 2004, alcançou uma população superior a 2 milhões de pessoas, pois era captado por 16 rádios regionais e comunitárias.

A Cemig distribuiu às lideranças regionais o Calendário 2006 de Irapé, que teve como tema os municípios e as localidades da área de influência da usina.

O Programa de Visitas levou às obras autoridades, professores, alunos de ensino fundamental e médio, comerciantes, pessoas das comunidades afetadas e o público em geral, conquistando a simpatia da população, que entendeu melhor a complexidade e a importância social do empreendimento.

Pode-se observar que o esforço de comunicar, informar e preservar os cidadãos atingidos pelos impactos da Usina de Irapé foi um importante papel desempenhado pelas lideranças que estiveram à frente do projeto.

O Programa Falando às Comunidades teve como objetivo conscientizar os reassentados sobre o uso dos bens e dos recursos recebidos como indenizações pelas benfeitorias que haviam deixado para trás.

A Cemig também firmou convênio com a Polícia Militar para reforçar a segurança na região e construiu um Quartel de Polícia com toda a infra-estrutura necessária para seu funcionamento.

Outra dimensão importante da atuação da Cemig na região da Usina de Irapé foram os programas educacionais. Em parceria com o Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (Idene), desenvolveu nos reassentamentos o Programa Cidadão Nota 10, que deve beneficiar cerca de 800 pessoas. Trata-se de um programa de alfabetização e inclusão social que lida com o analfabetismo de jovens e adultos no Jequitinhonha e em outras regiões. Inicialmente, foram treinados alfabetizadores escolhidos nas próprias comunidades, para ensinar os analfabetos, em troca de uma remuneração. Além do apoio logístico, a Cemig forneceu os kits escolares para os alunos.

A Cemig criou o Programa de Qualificação de Mão-de-obra da Usina de Irapé, com cursos ministrados por funcionários do Senac, Senai, Sebrae e Unimontes. Um dos objetivos é auxiliar a comercialização da produção, obter melhores níveis de desempenho e preparar os cidadãos para viver em comunidade.

A Cemig realizou também diversos programas sócio-ambientais.

Durante o enchimento do reservatório de Irapé, foi conduzido o Programa de Medidas Ambientais, para garantir a preservação da fauna e da flora das áreas que estavam sendo inundadas. O trabalho de resgate de animais começou durante o desmate da área e prosseguiu durante o enchimento, sendo intensificado nos meses de maior incidência de chuva. Foi

montado um Centro Triagem de animais e resgatados cerca de quatro mil filhotes, ovos e animais adultos.

Outras ações também foram desenvolvidas, como o monitoramento de peixes de piracema encontrados na bacia do Jequitinhonha. Esse trabalho foi realizado em parceria com a PUC Minas, responsável pelo estudo e monitoramento da fauna, e com a UFMG, que estuda e monitora os peixes.

Foi realizado o Treinamento de Monitores Ambientais, com o objetivo de capacitar multiplicadores de ações ambientais na região e para participarem da organização das exposições nos municípios atendidos. Os monitores receberam informações sobre a obra de Irapé, os programas ambientais, o processo de licenciamento e as habilidades interpessoais, incluindo atendimento ao público e adequação de linguagem.

Realizaram-se campanhas de educação ambiental junto às associações, abordando temas como água, lixo, queimadas, uso do solo e organização social do produtor. As campanhas visam "promover a reflexão sobre a importância do produtor rural na preservação e recuperação dos recursos naturais e da infra-estrutura e fortalecer a vivência cooperativa", explica Maria José, responsável pela atividade.

Em 2003, a Cemig promoveu em Irapé um trabalho pioneiro no campo da sexualidade e afetividade, realizando palestras de sensibilização e cursos de capacitação, para cerca de 13 mil alunos, pais e líderes comunitários, sendo que 2.500 professores e agentes de saúde foram capacitados nos sete municípios afetados pela obra. As campanhas foram retomadas em novembro de 2004, reforçando o trabalho anterior em quatro municípios.

Vários programas socioculturais foram implantados, destacando-se o programa de Registro de Patrimônio Cultural, que gerou vários produtos, como o dossiê de 60 fazendas, o registro fotográfico, a gravação de músicas e festividades da região. Com base em diversas fontes orais, foram produzidos CDs com músicas regionais e vídeos sobre festividades e saberes e fazeres. A igreja do Bom Jesus do Peixe Cru foi removida da área inundada e restaurada no novo povoado, mantendo integralmente suas características arquitetônicas originais. O coro e o altar, que há muito tinham se perdido, foram reconstruídos a partir da memória e do desejo da comunidade.

Uma grande preocupação das lideranças, na Cemig, é a preservação do meio ambiente, mesmo após o término das obras. Na Usina de Irapé, foi elaborado o Plano Diretor do Reservatório e o Programa de Reestruturação Econômica dos Municípios, com as principais diretrizes sobre o uso e proteção do futuro lago.

Na elaboração do Plano, realizou-se um amplo estudo de relevo, solo e cobertura vegetal e o levantamento de áreas que necessitam de cuidados especiais e das potencialidades de cada trecho. Fez-se o levantamento das legislações federal, estadual e municipal e realizaram-se consultas às prefeituras e a segmentos da comunidade local, para consolidar propostas de zoneamento da área do entorno, da área de preservação permanente e de ordenamento do uso e ocupação do solo.

O Plano Diretor do Reservatório da UHE Irapé foi apresentado aos municípios envolvidos após a finalização de um documento, em forma de anteprojeto de lei, e encaminhado para análise e sugestões. Em consultas públicas, a população foi informada do conjunto de diretrizes e, posteriormente, coube às câmaras municipais a aprovação de leis que consolidem as diretrizes do projeto. Segundo um técnico da área de licenciamento ambiental, “além desse levantamento, o Plano Diretor é composto de mapas que traduzem os dados referentes ao zoneamento. Os mapas indicam as áreas de proteção ambiental e as que apresentam potencial de utilização econômica, como turismo, lazer, irrigação e outras”.

Com o Plano Diretor as prefeituras do entorno do lago, estarão aptas a criar legislação disciplinadora de seu uso. Durante sua elaboração, foram levantadas as expectativas de utilização econômica do lago por parte dos diversos setores municipais: poder público, empresários e lideranças diversas.

A Cemig realizou uma série de reuniões com a classe empresarial e as lideranças dos sete municípios abrangidos pela obra de Irapé e cidades-pólo da região. Nas reuniões, a coordenadora executiva de Irapé fez uma completa exposição sobre a obra, seu cronograma e ações, de modo a colocar as lideranças e os empreendedores locais a par do empreendimento e das oportunidades que surgirão com o Plano Diretor do Reservatório e com o Programa de Reestruturação Econômica dos Municípios.

A Cemig realizou também reuniões com quase 300 lideranças de vários segmentos, nos sete municípios da área do reservatório e em dois municípios do entorno. Os encontros objetivaram apresentar atividades do Programa de Reestruturação Econômica e ouvir sugestões sobre ações complementares ao programa. Com esses dados, serão direcionadas capacitações nas áreas de interesse e vocação dos municípios, com ênfase na geração de renda.

As equipes da Emater terminaram, em junho de 2008, a apresentação dos Planos de Desenvolvimento dos Reassentamentos (PDRs). Assim, as 28 associações tiveram o retorno dos estudos realizados com os grupos. "Hoje, percebemos que, em muitas associações, a

própria comunidade está se conscientizando de que é importante não deixar o PDR morrer", avalia uma técnica de Bocaiúva.

Ao se estudar o caso da Usina de Irapé, podem-se identificar os numerosos programas e projetos construídos e executados por órgãos do governo local, estadual e municipal, por ONGs, pessoas voluntárias das comunidades envolvidas, funcionários internos e terceirizados, para que se conseguisse entregar o empreendimento em tempo recorde. A preservação do patrimônio das comunidades e o estabelecimento, junto com os envolvidos, das regras futuras da utilização do lago demonstram o comprometimento da Cemig com a RSE.

4.2.3.2 Caso: Programa Peixamento

O Programa Peixamento tem o objetivo de contribuir para identificar ações que possam minimizar os impactos à ictiofauna, como desmatamento, pesca indiscriminada, poluição das águas, barramentos e regularização dos rios, bem como discutir a legislação que afeta o tema.

A maior parte dos peixes utilizada na introdução artificial é produzida nas estações de piscicultura da empresa, Volta Grande, Itutinga e Machado Mineiro. Além disto, existe convênio com a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf) para produção de peixes em Três Marias.

A preocupação da Cemig com os impactos de suas operações na ictiofauna vem de longa data. Em 1980, a empresa construiu, com tecnologia própria, uma escada para peixes na barragem da Usina Térmica de Igarapé, no rio Paraopeba. Com a criação de um grupo de trabalho composto por pesquisadores, ONGs, associações de pescadores profissionais e amadores, Ibama, Instituto Estadual de Florestas (IEF), foram realizadas oficinas para se diagnosticar o que fazer para melhorar a ação da empresa em Minas Gerais.

A primeira ação foi a de escutar, para compreender como o grupo percebia os desafios da diminuição de peixes nos rios mineiros e do desaparecimento de algumas espécies em decorrência da ação do homem nos rios, nas matas ciliares, na contaminação da água das barragens com esgotos, da ocupação desordenada do solo, etc.

Daí resultou um conjunto de propostas que foram submetidas ao IEF, para aprovação e identificação de recursos de diversas parcerias que poderiam contribuir com pesquisa,

produção de alevinos, educação das comunidades ribeirinhas, e assim fazendo, junto com as partes interessadas, trabalhar com olhos no futuro.

Internamente, grupos multidisciplinares e multifuncionais também se integraram para analisar os desejos e buscar as soluções.

Técnicos da área de comunicação se encarregaram de identificar agentes nas comunidades, como os próprios pescadores, que poderiam se apropriar do projeto e ajudar na construção de objetivos comuns. Instituições de pesquisa, como a UFMG e Universidade Federal de Lavras (MG), também se integraram para estudar quais espécies de peixes estavam desaparecendo e por quê.

Em 1994 e 1995, um levantamento da ictiofauna, realizado por pesquisadores da UFMG, apontou a presença de 53 espécies no reservatório da UHE Volta Grande.

Outra importante parceria foi celebrada em 1999, na Usina Hidrelétrica de Igarapava, localizada no rio Grande, para a construção de uma escada de peixe, cujo projeto foi desenvolvido com o apoio do Conte Anadromous Fish Research Center e do Fish and Wildlife Service, de Massachusetts (EUA).

Todas essas ações têm como objetivo a preservação da ictiofauna, salvando espécies de peixe e melhorando as condições de piracema. A elas se junta a contratação, nas comunidades do entorno das usinas, de pessoas com *expertise* para educar com foco técnico ou de preservação ambiental.

A Universidade de Montes Claros, a PUC Minas e a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep) foram outros parceiros convidados para participar da rede de relacionamentos estratégicos para o Projeto do Peixamento. O desafio é o pouco conhecimento relativo dos peixes dos rios mineiros.

Muitas pesquisas ainda precisarão ser feitas no longo prazo, para se detectar se o ambiente está melhorando ou piorando com a soltura de muitos “irmãos” no mesmo rio. Várias questões precisam ser respondidas, como: introduzindo-se 1 milhão de alevinos por ano, quantos destes se tornam adultos ou quantos são semelhantes aos nativos?

Desde 2003, a Cemig vem priorizando a soltura de espécimes maiores, com mais chances de sobrevivência que alevinos menores, aumentando a eficácia dos peixamentos. Apenas na Estação de Piscicultura e Desenvolvimento Ambiental de Volta Grande, foram produzidas na safra 2007-2008, 16,8 toneladas de peixes, graças a um programa específico da empresa nesse sentido.

Outro desafio do Projeto Peixamento é entender com estão funcionando as lagoas marginais, que são berçários, pois nelas os peixes vão desovar e os filhotes se tornam adultos.

Hoje, com a interferência do homem (uso de agrotóxicos nas lavouras, lançamento de adubos, efluentes orgânicos e industriais, erosão, corte de vegetação nativa), há comprometimento do índice de qualidade da água nesses ambientes.

A Cemig faz há muitos anos monitoramento desses berçários naturais, mas hoje a sociedade cobra mais. As lideranças à frente desses projetos precisam aprender conceitos e processos novos que respondam com a rapidez necessária e com tecnologias de excelência a essas demandas. Como esses estudos têm natureza longitudinal, algumas vezes são necessários 10 anos ou mais para se estabelecer uma política de ictiofauna, por exemplo, devido ao nível de complexidade dos detalhes envolvidos.

Mas onde concentrar esforços de reprodução? Quais espécies respondem mais rapidamente aos esforços de peixamento?

Em 2005, foi criado o Projeto Jaú, para conhecer a história de vida inicial dessa espécie de peixe, os seus hábitos alimentares e o processo reprodutivo, e assim tomar medidas adequadas de conservação. As pesquisas têm a parceria das universidades federais de Lavras (Ufla), de Minas Gerais (UFMG) e do Triângulo Mineiro (UFTM) e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

Com os conhecimentos já adquiridos sobre os peixes dos rios mineiros, a Cemig elaborou o Guia Ilustrado de Peixes do Rio São Francisco, em Minas Gerais, com o objetivo de identificar as espécies e informar a normatização da pesca e os aspectos gerais do Rio São Francisco, compartilhando saberes importantes.

Os números evoluíram em relação à participação da comunidade, à quantidade de alevinos soltos e à biomassa produzida. Atingiram-se 34 toneladas, a maior produção em um ano, desde o início da soltura de alevinos pela empresa, há mais de 30 anos.

Também em 2007, a Cemig lançou, em Três Marias, o Programa Peixe Vivo. O evento teve a presença da diretoria da empresa e de autoridades da região, além de representantes da comunidade local das diversas colônias de pescadores do Rio São Francisco. Com o objetivo de investigar as alterações causadas pela implantação de uma usina hidrelétrica na estrutura das comunidades aquáticas, a Cemig instalou unidades ambientais que estudam a piscicultura, a limnologia e a biologia pesqueira, em parceria com a Codevasf.

As atividades ocorrem, principalmente, no período reprodutivo da espécie, entre outubro e março. Nessa época, são capturadas matrizes reprodutoras em parceria com a Companhia Energética de São Paulo (CESP), que são depois fertilizadas juntamente com as fêmeas do plantel da Estação de Volta Grande, utilizando sêmen conservado em baixas temperaturas. Segundo o analista de meio ambiente da Cemig, a estação, no ritmo atual das

pesquisas, custeadas com recursos da Aneel, alcançará a meta de uma produção anual de mais de 5 mil alevinos, no prazo de dois anos.

Projetos pioneiros para reprodução e produção de alevinos de espécie ameaçada de extinção, estudos sobre a migração dos peixes, incluindo o dourado, o mandi e o matrinxã, são exemplos dos trabalhos em andamento. Estudos sobre a migração dos peixes, com monitoramento por telemetria e marcação de espécimes, são realizados para buscar subsídios sobre o comportamento das espécies e garantir maior segurança no planejamento das ações operativas nas usinas.

A Cemig planeja também a ampliação dos procedimentos já utilizados durante as manobras operativas nas usinas, para evitar riscos ao ciclo vital dos peixes. Para a preservação do ecossistema, a empresa investe na qualidade da água dos rios, com o monitoramento limnológico e o reflorestamento ciliar.

O Programa Peixe Vivo prevê a criação e a ampliação de ações voltadas à preservação da fauna aquática nas bacias hidrográficas mineiras onde existem usinas da empresa, favorecendo as comunidades que utilizam os recursos hídricos como fator de desenvolvimento. O programa é conduzido por uma equipe multidisciplinar composta por biólogos e engenheiros, que elaboram e executam ações ambientais, projetos de melhoria estrutural de usinas e recomendações operativas, com o objetivo de preservar e conservar a ictiofauna.

O monitoramento do comportamento dos peixes a jusante das barragens, antes e após a realização de manobras operativas, possibilita a formação de um banco de dados que, aliado a outros fatores, tais como temperatura da água, oxigênio dissolvido, vazão turbinada e vertida, tem possibilitado propor e executar melhorias voltadas à conservação da ictiofauna.

Nos lançamentos do programa, são realizadas oficinas, reunindo pesquisadores e representantes de organizações não-governamentais, de órgãos ambientais, de pescadores e de comunidades ribeirinhas. Essas oficinas têm como objetivo identificar as diretrizes e ações mais importantes para a melhoria e proteção da ictiofauna em Minas Gerais, bem como auxiliar a empresa na definição de estratégias para prevenir acidentes com morte de peixes em suas hidrelétricas.

Desde o início das atividades do Programa Peixe Vivo, foram criados canais de comunicação para possibilitar maior envolvimento da comunidade local, o que inclui ações culturais, produção e distribuição de material informativo, promoção de palestras, reuniões e participação nas manobras realizadas pela Cemig na Hidrelétrica de Três Marias.

Foram realizadas também consultas públicas em oficinas de educação ambiental com a comunidade científica e grupos geradores de energia, ONGs, órgãos públicos, associações de pescadores e representantes da sociedade, para colher propostas de melhoria na preservação da fauna aquática em Minas Gerais. Elas auxiliam também no planejamento e na definição das diretrizes da política ambiental da Cemig para os próximos anos.

Somente em Três Marias foram realizadas três oficinas, uma com pescadores, outra com representantes de instituições de setores diversos e a última com pessoas da Codevasf. São apresentadas inicialmente as ações já desenvolvidas e que foram ampliadas com a criação do Peixe Vivo, os procedimentos preventivos durante cada manobra operativa nas usinas, as atividades de peixamento, os estudos pioneiros sobre as espécies e os projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, além de parcerias, como a que é realizada atualmente com produtores rurais para a produção de alevinos.

Para a procuradora da Federação dos Pescadores de Minas Gerais, essa iniciativa é louvável, e mostra a preocupação da empresa em buscar soluções junto aos que estão diretamente envolvidos com a preservação e o uso das bacias. O coordenador do Programa Peixe Vivo diz que as oficinas têm trazido resultados positivos, permitindo conhecer as questões que são consideradas prioritárias para a comunidade. "Todas as propostas estão sendo analisadas e, brevemente, já teremos uma definição sobre como iremos agir".

Com a ajuda de consultas às comunidades locais, o Peixe Vivo vai ampliar as atividades de peixamento, promover pesquisas sobre as espécies nativas e intensificar o desenvolvimento de alternativas preventivas que auxiliem no planejamento e na definição das diretrizes da política ambiental da Cemig.

Os dois últimos eventos realizados em Três Marias reuniram cerca de 1.500 pessoas, entre estudantes, moradores ribeirinhos e autoridades, incluindo prefeitos da região. Durante todo o ano, aproximadamente 10 mil pessoas participaram de 140 eventos em 70 municípios, e quase 580 mil alevinos de espécies nativas dos rios de Minas Gerais foram soltos em 65 localidades.

Um acordo feito pela Cemig com produtores rurais mineiros garante um aumento na produção de espécies nativas em tanques de piscicultura. A empresa fornece pós-larvas, e o IEF fornece insumos e assistência técnica. Ao final, metade da produção é utilizada para realização de peixamentos, e a outra metade fica com o produtor rural nos tanques das fazendas. No ano passado, quatro produtores forneceram 20 mil alevinos para soltura em rios da Bacia do Rio Grande.

Além de investir na qualidade da água dos rios, mediante o monitoramento limnológico e o reflorestamento ciliar, o Peixe Vivo está criando projetos de P&D para avaliar a condição dos peixes nos reservatórios, buscando alternativas que promovam a preservação das espécies. A Cemig promove na Estação Ambiental de Volta Grande, no Triângulo Mineiro, um curso de Princípios Básicos de Piscicultura para empregados, representantes de instituições de ensino e pesquisa e produtores rurais interessados na produção de alevinos em parceria com a empresa. Segundo um biólogo da Cemig, "as aulas serão importantes para capacitar a mão-de-obra na região para trabalhar com piscicultura e expandir o sistema de parceria para produção de alevinos".

A Cemig e a Codevasf buscam, com sua parceria, o aprimoramento técnico de pesquisadores, estudantes, piscicultores, biólogos e demais profissionais envolvidos com a área. No Rio Ingaí, município de Cruzília, no Sul de Minas, a Cemig soltou pouco mais de 700 peixes trazidos da estação de piscicultura da Usina de Itutinga, após um trabalho de conscientização dos moradores, e recebeu uma moção de aplauso da Câmara Municipal. O autor da moção disse que já não se via, nos últimos anos peixes no rio, e um dos principais motivos era a pesca com rede. "Esse trabalho foi essencial para mostrar o cuidado que cada um deve ter para que, daqui a 10 anos, possamos ainda encontrar as espécies que soltamos hoje". E acrescentou o vereador: "Em um saquinho está mais que um alevino, está um exemplo da importância de favorecer a continuidade da vida, a preservação das espécies".

Em Minas, os trabalhos realizados pela Cemig vêm atraindo o interesse de multidões de crianças e de pessoas de todas as idades dispostas a assegurar a preservação da diversidade encontrada nas bacias hidrográficas mineiras, além de garantir as condições necessárias de sobrevivência de milhares de pescadores que mantêm uma relação estreita com os rios.

Em Araxá, moradores participaram da soltura de piracanjubas e piaparas no Rio Capivara, ao lado de autoridades locais e de representantes do IEF, da Emater-MG, da Copasa e da Polícia Florestal.

Um dos analistas de meio ambiente da Cemig reforça a necessidade de se aproximar a comunidade da proteção à fauna aquática. "Se não fosse a soltura de alevinos, espécies como a piracanjuba não existiriam mais no médio e baixo rio Grande", ressalta. Pelo relato do caso, o projeto Peixamento, com atuação em diferentes lugares, demonstra o importante papel da liderança na Cemig: o de formador de alianças. Dentro do território mineiro, diversos órgãos são convidados a participar das ações, alavancando-as.

O alinhamento construído pelas lideranças com autoridades locais e estaduais (até de outros estados) de diferentes esferas do governo tem conseguido ampliar o nível de consciência e o comprometimento das populações com a preservação da vida dos peixes.

Segundo o coordenador do programa, “a liderança tem de ampliar a cada dia seu olhar sobre o contexto. Já não basta olhar apenas a represa, o lago, o rio. É preciso ver toda a bacia, o uso do solo, o tratamento do esgoto, as políticas públicas. É preciso articular todos esses agentes que de alguma forma mantêm uma relação de interdependência com a Cemig. É urgente sensibilizar e educar. Um Plano Diretor de uso e ocupação do solo traz para a mesa questões que são de todos, não só mineiros, ou brasileiros, mas de todos os habitantes do planeta. Além de escutar os interesses, é preciso que a liderança consiga dialogar, arregimentar forças de coalizão interessadas no bem comum. E não dá mais para olhar só o contexto atual. É preciso ir além e projetá-lo no futuro.”

O que se percebe na ação das lideranças da Cemig é a construção de um caminho para integrar políticas públicas e obter o manejo correto da bacia. “Antes a Cemig fazia. Hoje ela escuta para envolver a comunidade. Depois de escutar, é preciso acolher, debater, mas depois tem de executar. O trabalho da liderança é muito o de educar”, comentou o Coordenador do Programa Peixamento. O papel da liderança é informar, educar, negociar e “fazer – junto” com todos os interessados no resultado.

Hoje, com a internet, existem informações de diversos órgãos sobre a água. A transparência é fundamental para um diálogo mais aberto com a sociedade.

Um importante papel de liderança, segundo o coordenador do programa, é o de Negociador. “Para fazer uma drenagem de máquina, é importante chamar as lideranças locais, incluir a sociedade e os órgãos fiscalizadores, para ter transparência e, com isso, conquistar aliados conscientes e comprometidos com o bem comum”. E acrescenta o coordenador do programa: “Outro grande desafio da liderança é estar conectado com parceiros certos para adquirir conhecimentos atualizados sobre determinados assuntos. Entender que não se sabe muito sobre o grau de fragilidade da natureza ante a destruição causada pelo homem, isto nos dá a humildade necessária para aprender tanto com o caboclo, o ribeirinho, quanto com o pesquisador internacional. Essa é uma aprendizagem, uma disponibilidade e uma atitude que nos tornam melhores para enfrentar os desafios adaptativos cada vez mais complexos de nossas organizações”, finaliza o coordenador.

O Caso Peixamento traz ricas contribuições para compreender não somente os papéis de liderança envolvidos no processo de implementação de RSE – Negociador, Construtor de

Alianças, Educador, Comunicador, mas outros papéis ainda mais específicos, como o de Articulador e Integrador de Políticas Públicas. Neste *script* estão ações para convergir esforços e, em paralelo, a identificação e a contratação de pontos de acompanhamento e controle, indispensáveis para resultados eficazes.

O Projeto Peixamento cumpre seu objetivo primário de repovoar os rios com espécies variadas nativas de peixes, algumas com risco de extinção, e consegue também o envolvimento das comunidades e das crianças, e com isso planta o futuro nos corações, nas mentes e nas mãos sustentáveis de novos cidadãos.

4.2.3.3 Caso 3: Programa de Educação Ambiental

A vocação histórica da Cemig para construir o desenvolvimento econômico de Minas Gerais fez com que suas ações voltadas à capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus públicos internos ou externos sempre fossem vistas como prioridade estratégica.

Desde 1967, mediante acordo de cooperação técnica com uma empresa francesa, a Cemig mantém em Sete Lagoas a Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, freqüentada por colaboradores da área técnico-operacional, em 230 cursos regulares e emergenciais. Isso permitiu à empresa contar sempre com profissionais de excelência em operação de usinas e subestações, eletricitas de linhas e redes e eletricitas de manutenção. Desde 1973, a Cemig mantém acordo com o Senai, e os cursos se mantêm atualizados tanto em novas tecnologias como em métodos de trabalho. Além de formar e aperfeiçoar seus empregados, a Cemig tem cooperado com empresas congêneres no Brasil, Argentina, Paraguai, Equador, Venezuela e Uruguai.

A *expertise* de cooperar, buscar a excelência e a preservação para o futuro levou a empresa a iniciar na década de 1990, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o Programa de Educação Ambiental. É um grande projeto, com envolvimento de escolas públicas e privadas, tendo como foco os alunos do ensino fundamental e médio. Foi definido a partir de diretrizes formais, por considerar que as escolas são agentes multiplicadores e continuarão desenvolvendo o programa após a realização das visitas de campo.

A Cemig atua na Educação Ambiental, tendo em vista os seguintes objetivos: mostrar responsabilidade social; consolidar a imagem da empresa; promover o desenvolvimento sustentável; e formar consciência ecológica que leva à mudança de comportamentos. O

programa desenvolve práticas pedagógicas que estimulam o trabalho coletivo na escola, integrando professores e alunos no processo de construção de conhecimentos.

Programas de conscientização e preservação do meio ambiente fazem parte da cultura da Cemig, que desenvolve projetos com as crianças de Minas Gerais. Já participaram mais de 100 mil crianças, convidadas a conhecer as reservas naturais da empresa, tais como Peti, Volta Grande, Jacob, Galheiro, Itutinga e Igarapé, e visitar suas exposições.

É objetivo desse programa mostrar a importância de se preservarem os remanescentes florestais, as margens dos mananciais, a vida aquática e terrestre, e aflorar esse espírito nas crianças e nos jovens. Isso se observa, por exemplo, nas que participam do Programa de Reflorestamento Ciliar, que objetiva o cumprimento da legislação, a proteção das margens dos reservatórios contra erosão e assoreamento, além de dar suporte à fauna terrestre e alada, gerando alimentação para a fauna aquática, mas serve também para educar os jovens.

Durante as visitas, os estudantes têm a oportunidade de conviver com as áreas remanescentes, onde se preservam a fauna e a flora, as lagoas marginais, a vegetação ciliar, importantes componentes dos ecossistemas ribeirinhos. Espera-se com esse trabalho despertar a consciência dos participantes para as modificações ocorridas no ambiente, sensibilizando-os e informando-os de que não há progresso sem boa qualidade de ar, rios, mananciais, preservação das florestas e sem a dignidade da população.

Esse programa desenvolvido pela Cemig, com o uso de vídeos, palestras e trabalho de campo, transmite aos alunos e professores as medidas e ações desenvolvidas em prol do meio ambiente. A reflexão acerca da importância de se preservar o meio ambiente, buscando uma nova ética ecológica que garanta, com responsabilidade, a preservação da vida na Terra, é um dos pontos principais do programa.

Lançado em 2001, o Programa Cemig de Educação Ambiental – Terra da Gente pretende contribuir para a educação ambiental no estado, tendo como projeto-piloto a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Os conceitos norteadores desse programa são a visão sistêmica de meio ambiente, a biodiversidade, a educação ambiental, a sustentabilidade, a cidadania e a importância dos recursos hídricos.

Suas ações implicam a elaboração e a organização de conhecimentos sobre práticas de ensino em educação ambiental que sejam caracterizadas por um eixo comum para todo o estado, mas que também incluam uma perspectiva regional.

Com o Programa Terra da Gente, a empresa espera a discussão e a difusão de estratégias metodológicas adequadas para o desenvolvimento e o monitoramento de projetos pedagógicos de educação ambiental, construídos com a participação daqueles que vão

efetivamente utilizar o material produzido, e com informações da realidade ambiental de sua região.

Com o objetivo de colher informações sobre a eficiência do Programa Terra da Gente, a Cemig e a Fundação Biodiversitas elaboraram o concurso "Aventure-se no Terra da Gente", que reuniu e avaliou, em 2006, atividades pedagógicas realizadas entre 2001 e 2005 na região, levantando, ainda, dados referentes à utilização dos produtos desenvolvidos em 2000 e criando instrumentos para eventuais ajustes nas diretrizes do programa em suas etapas futuras, que serão realizadas em outras regiões do Estado. Foram convidados a se inscrever no concurso todos os professores das escolas cadastradas no Programa Terra da Gente.

Ainda em parceria com a Fundação Biodiversitas, a Cemig lançou a segunda etapa do Terra da Gente, esperando atingir cerca de 247 mil alunos de 774 escolas, localizadas em 235 municípios do Campo das Vertentes e do Sul de Minas.

O Programa de Educação Ambiental, desenvolvido em Estações Ambientais e Usinas, recebeu, em 2007, 19.544 alunos de diferentes escolas da capital e interior. Durante essas visitas, são transmitidas informações sobre geração de energia e sua relação com o meio ambiente, bem como mensagens sobre o desenvolvimento sustentável e a necessidade de conservação dos ecossistemas.

Com o objetivo de contribuir para a educação ambiental das comunidades vizinhas à Usina de Nova Ponte, está em andamento o projeto Educação Ambiental, desenvolvido pelos empregados dessa usina. São realizadas palestras e visitas à usina e ao acervo arqueológico. Crianças e adultos podem participar do peixamento do reservatório, de regatas ecológicas, da semana do meio ambiente e de gincanas ecológicas. Em média, são atendidos 2.000 estudantes por ano, além de outros interessados.

Em 2007, foi inaugurado o Centro de Educação Ambiental da Usina de Funil, uma iniciativa do consórcio formado pela Cemig e pela Companhia do Vale do Rio Doce. O espaço foi construído ao lado da hidrelétrica, em uma área de 300 m², com auditório e local para exposições.

Ampliando o Programa de Educação Ambiental, numa ação pioneira de responsabilidade social e reconhecimento das necessidades de adequação do nosso meio ambiente aos portadores de deficiências visuais, a Cemig inaugurou, no ano 2000, a Trilha do Vinhático, na Usina de Peti, em São Gonçalo do Rio Abaixo (MG). Para tanto, foi preparada uma trilha interpretativa, com cordas e placas em "braile", que possibilitam a locomoção, com independência, dos visitantes portadores de deficiência visual. Dessa forma, o estudante pode perceber que a trilha é totalmente segura e vai, aos poucos, perdendo o medo e se entregando

a essa deliciosa aventura de aprender em um ambiente planejado exclusivamente para ele. No passeio, ele busca adquirir conhecimentos práticos sobre o meio ambiente por meio da vivência.

A Cemig também realiza um trabalho de educação ambiental com as comunidades do entorno das usinas dos rios Grande e Paranaíba, envolvendo pescadores, barqueiros, ribeirinhos, escolas e moradores locais. São realizados seminários, palestras e encontros e distribuídas cartilhas e cartazes para a população, informando sobre os procedimentos de prevenção e controle do mexilhão, que pode ser um fator de desequilíbrio para os ecossistemas locais. Segundo uma analista de meio ambiente da Cemig, a ação humana é um dos principais vetores de dispersão desses moluscos. Na região próxima à Usina de São Simão, existe uma grande quantidade de barcos que navegam pela hidrovia entre os Rios Tietê e Paraná com seus cascos incrustados de moluscos. Pequenas embarcações também são agentes dispersores. "Por isso, é extremamente importante a sensibilização de todos sobre o problema", alerta a analista.

Cemig nas Escolas – PROCEL⁵¹ é um projeto de treinamento de crianças e adolescentes para utilização racional da energia elétrica e de combate ao desperdício. Ao todo, já foram investidos acima de R\$ 1,5 milhão no treinamento de mais de um milhão de estudantes. Em desenvolvimento na Cemig desde 1989, o projeto trabalhava apenas com alunos da 5ª série do ensino fundamental, mas, a partir de 1999, se estendeu a alunos de todas as séries, usando a metodologia A Natureza da Paisagem-Energia. Utilizando a educação ambiental, a empresa mostra que a redução dos impactos ambientais e dos riscos de acidentes resultam na diminuição da necessidade de construção de hidrelétricas e de linhas de transmissão.

A Cemig treinou também 550 educadores nas escolas, sendo um dia para conhecimento e aprendizagem da metodologia do programa, com palestras, dinâmicas e apresentações de vídeos e materiais do projeto, e um dia de visita à Usina Hidrelétrica de Três Marias. "Com isso, os professores se tornarão multiplicadores dos conceitos para outros professores e, principalmente, para os alunos", ressaltou a agente comercial da Cemig e responsável pelo treinamento.

⁵¹ O Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) promove a racionalização do consumo de energia elétrica, para combater o desperdício e reduzir os custos e os investimentos setoriais, aumentando a eficiência energética. Criado pelo Governo Federal, em 1985, é executado pela Eletrobrás, com recursos da empresa, da Reserva Global de Reversão (RGR) e de entidades internacionais.

4.2.4 Análise Intracaso – Cemig

A seguir, o Caso Cemig, considerado nas ações da Usina de Irapé, do Programa Peixamento e do Programa Educação Ambiental, será analisado nas seguintes categorias:

- Fundamentos da ação da liderança
- Processo de implementação e aprendizagem em RSE
- Papéis de liderança na implementação de RSE
- Referenciais teóricos que suportam o processo de RSE na empresa
- Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE na empresa.

4.2.4.1 Fundamentos da ação de liderança

A Cemig, desde a sua criação, vem demonstrando o seu compromisso com a Responsabilidade Social e Ambiental. Embora não seja signatária do Pacto Global e da Iniciativa de Lideranças Globalmente Responsável, percebe-se que esses princípios fundamentam as ações das lideranças.

Especificamente os princípios 1 e 2 do PC, relativos aos direitos humanos, foram praticados no Caso Irapé, conforme recomendações do Banco Mundial, para remanejamento compulsório de populações, durante o processo de reassentamento das 650 famílias, aproximadamente, que optaram pelo remanejamento coletivo. Essas pessoas foram respeitadas e protegidas, com uma comunicação transparente, com diálogo e debate participativos.

Ainda houve uma grande ação das lideranças no sentido de articularem numerosas parcerias que possibilitaram uma integração conseqüente dos diversos órgãos dos governos municipal, estadual e federal.

No Caso Peixamento, os princípios 7, 8 e 9 do PC, relativos à proteção ambiental, foram praticados pelas lideranças na reconstituição das populações aquáticas, no monitoramento dos berçários naturais, nas manobras de manutenção das turbinas e, principalmente, na educação das crianças para a preservação das matas ciliares.

No que se refere ao Caso Educação Ambiental, são muito evidentes os princípios 7, 8 e 9 do PC, na ação da liderança. Educando, sensibilizando e comprometendo as crianças do ensino fundamental com a preservação da natureza, a Cemig está construindo o futuro de forma sustentável.

Os princípios do GRLI, tolerância, transparência, responsabilidade e solidariedade e desenvolvimento sustentável são identificados nas ações das lideranças.

Na recuperação dos objetos e tradições da região do Jequitinhonha, documentados e expostos no Centro de Referência Cultural de Irapé, acessíveis ao público em geral e às gerações futuras, houve responsabilidade e solidariedade por parte das lideranças.

As discussões participativas, com transparência e tolerância, foram também constatadas no nível de satisfação dos moradores do entorno, contribuindo para o fortalecimento das diversas parcerias.

Assim, os princípios do GRLI e do Pacto Global, embora não façam parte das diretrizes oficiais da Cemig, estão, em outras palavras, com análogo significado nas crenças e valores dos empregados e inspiram as suas ações cotidianas.

Todas as definições estratégicas referentes ao crescimento sustentável do negócio, à segurança na preservação da marca Cemig, à contratação e ao acompanhamento de resultados junto aos parceiros, são fundamentos da ação das lideranças evidenciados nas entrevistas e nos documentos da empresa.

Quando, em 2000, a Cemig passou a fazer parte do DSJI, suas lideranças assumiram os novos parâmetros, também como fundamentos de suas ações. Os valores Integridade, Ética, Riqueza, Responsabilidade Social, Entusiasmo no Trabalho, Espírito Empreendedor e Tomar Iniciativas, Ousar e Decidir, observando as diretrizes da empresa, estão visíveis nas ações da liderança em Irapé e nos programas Peixamento e Educação Ambiental. O Código de Ética e os 11 princípios que organizam a atuação das lideranças também são fundamentados no equilíbrio das dimensões econômica, social e ambiental.

Assim, pode-se constatar que as lideranças da Cemig têm diversos parâmetros que fundamentam sua conduta ética, facilmente perceptível nos resultados sustentáveis identificados nos casos estudados.

4.2.4.2 Implementação de processo e aprendizagens em RSE

Embora os três casos analisados sejam de naturezas diferentes, percebe-se um processo semelhante na implementação de RSE.

Diversos autores (KOTTER, 2002; COOPE, 2006; HREBINIAK, 2005) apresentam etapas para processos de mudança cultural que são semelhantes às encontradas na análise dos casos, porém, essas etapas integram as dimensões econômica, social e ambiental com diferentes ênfases em cada uma delas, o que torna o processo peculiar. O ciclo PDCA (DEMING, 1982), com as etapas de Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C), Ações Corretivas (A), pode ser considerado um modelo básico para a análise do processo de implementação de RSE.

Na etapa de Planejamento (P), ao fazer a leitura do contexto ambiental para a construção do lago da Usina de Irapé, as lideranças da Cemig tinham, ao mesmo tempo, a necessidade de entender o ambiente socioeconômico das famílias que seriam impactadas, para assegurar os seus direitos futuros. A identificação de parcerias internas e externas para mapear a região visando comprar terras de boa qualidade para os assentamentos coletivos fez com que Irapé se tornasse um modelo a ser imitado. A comunicação transparente e a ética da liderança da Cemig trouxeram a confiança necessária às 650 famílias assentadas. Hoje, o fato de muitas delas morarem em condições melhores do que viviam anteriormente (água encanada, saneamento básico, luz elétrica, etc.) deve-se aos diversos acordos celebrados com governos municipais, estadual e federal, para viabilizarem obras de infra-estrutura igualmente importantes. Ou seja, um processo de negociação convencional estabelece, para ser ético, que haja ganho dos dois lados. Mas, o que se identificam nos casos são ganhos para todas as partes interessadas nos resultados: governo, assentados, fornecedores de serviços, alunos de escolas da região, comércio dos diversos municípios do entorno, entidades culturais preservadas, etc. Os projetos/processos incluíam sempre as dimensões econômica, ambiental e social, de forma equilibrada, para assegurar resultados sustentáveis para as gerações atuais e futuras.

Na etapa de Execução (D), as lideranças da Cemig, em seu compromisso de gerar desenvolvimento sustentável, treinaram, educaram, formaram multiplicadores de conhecimentos ambientais, sociais e culturais da região, visando à preservação do imenso patrimônio daqueles grupos. Ou seja, o processo educacional incluiu as dimensões sociais, econômicas e ambientais, características do processo de RSE.

Na etapa de Verificação (D), que objetivou monitorar resultados, ela se estendeu ao período pós entrega de Irapé. Acompanhar a execução dos contratos celebrados, muitos de longo prazo, são ações da liderança que trazem compromissos gerados por outro nível de consciência.

Na etapa Ações Corretivas (A), o compartilhamento dos resultados de Irapé e as lições aprendidas estão registrados nos processos internos, nas atas de reuniões, nas audiências públicas, nos processos em que a empresa assegurou sua posição em defesa dos interesses coletivos de forma a deixar registrados milhares de novos conhecimentos sobre leis, jurisprudências novas, mecanismos para celebração de acordos de interesse das comunidades, de forma absolutamente transparente e acessível.

Ou seja, o PDCA é quase o mesmo, mas está impregnado de conceitos, vivências, experiências compartilhadas e de documentos que traduzem na prática a implementação de processos com RSE, fruto de muito diálogo, debate e aprendizagem das diversas partes envolvidas. É a constatação pura e simples do “fazer junto” de forma comprometida, com níveis da sustentabilidade do negócio.

É o fazer ético, considerado por Ciulla (1998) como o coração da liderança responsável, que pressupõe a existência do “outro”. O processo de implementação de RSE na Cemig, o tempo todo, levou em consideração todos os “outros” envolvidos.

No caso do Programa Peixamento, o “outro” são os peixes, as matas ciliares do entorno dos rios e lagos, as populações ribeirinhas que passam a ser mais bem educadas pelos monitores ambientais, para preservar fauna e flora. No caso do Programa de Educação Ambiental, cujo foco são as 100.000 crianças atendidas hoje, mais milhares que ainda não nasceram, as lideranças da Cemig plantam o futuro de forma responsável. Cuidam de muitos outros que estão para nascer, e que receberão no futuro os frutos das sementes plantadas hoje.

Pode-se, portanto, concluir que o processo de implementação de RSE tem um componente forte de aprendizagem e consciência ampliada dos conceitos de desenvolvimento sustentável, cumprindo, assim, a Missão da Cemig em um novo patamar de efetividade.

4.2.4.3 Papéis de liderança na implementação de RSE

Nos casos estudados, percebem-se papéis de liderança de acordo com as três grandes dimensões propostas por YUKL (1998): papéis de tarefa, de relacionamento e de mudança.

Verifica-se, nos relatos das entrevistas, o papel que permeou todo o processo em Irapé, no Peixamento e na Educação Ambiental: o de criador de sentido e de visões (ANCONA; MALONE; ORLIKOWISKI; SENGE, 2007).

Esse foi um papel desempenhado pelas lideranças da Cemig em numerosas palestras, reuniões nas comunidades, nas escolas, nas universidades, nos órgãos de governo, prefeituras. Paralelamente, pode-se também identificar o papel de anfitrião (WHEATLEY, 2008), aquele que convida a enfrentar o desafio novo, urgente e transformador.

Diferentes órgãos dos governos municipais, estadual e federal foram convidados pelas lideranças da Cemig para colocarem suas pessoas, seus recursos financeiros e seu tempo a serviço da construção da Usina de Irapé, do Programa Peixamento e do Programa de Educação Ambiental. Além disso, foram também convidados a repensar seus modelos mentais, para uma atuação integrada e sustentável.

O anfitrião convida outros *stakeholders* para serem também os guardiões da ética. (GOFFE; JONES, 2005; GEORGE; MACLEAN; MAYER; SIMS, 2007). A resolução de problemas complexos, como salvar e preservar as tradições de uma região de sete municípios, por exemplo, só poderia ocorrer com o comprometimento de outras partes interessadas em buscar coerência entre discurso e prática. O papel de Guardiã da ética significa equilibrar e conectar interesses que sejam bons para todos.

Ao identificar como possíveis aliados ao Programa Peixamento fazendeiros de diferentes regiões de Minas Gerais para a reprodução de alevinos, as lideranças exerceram o papel de manejadores de cultura. (CHARAN, 2006), ao respeitar as tradições e a sabedoria desses grupos e, assim, construir relacionamentos e *networking* (HOSKING, 1991). Similar a esse papel, existe o de condutor de pessoas para a autoliderança. (SIMS; MANZ, 1991; SIMS; LORENZI, 1992). Ao se integrarem à rede de lideranças responsáveis, os monitores ambientais ou mesmo as crianças do Programa de Educação Ambiental passam a ter também o papel de mobilizadores de pessoas. (HEIFETZ, 2005). A ação de comunicação apresenta-se como um componente essencial e estruturante dos papéis de liderança, identificada com diferentes *scripts* e modelagens, dependendo da etapa do processo de implementação de RSE ou da situação/contexto.

Assim, a liderança exerce os seguintes papéis de ação de comunicação:

- Organizador de Informações (COOPE, 2005), ao informar os cidadãos sobre seus direitos em relação ao Projeto da Usina de Irapé e sobre a importância do empreendimento para a região.
- Construtor de Compromisso e Confiança (KATZENBACH; SMITH, 1993), ao compartilhar conhecimentos e aprender com fazendeiros locais sobre peixamento, fauna e flora.
- Regulador do Nível de Conflito e Desordem (HEIFETZ, 2005), na solução dos numerosos processos judiciais contra a Cemig, durante os reassentamentos.
- Gestor de riscos (ROCHLIN, 2005), ao negociar expectativas da Cemig quanto aos resultados de seus projetos com os demais órgãos públicos do governo, visando minimizar impactos ambientais e sociais e dividir responsabilidades.
- Contador de Histórias (DRISCOLL; McKEE, 2007) no Programa de Educação Ambiental, utilizando autores famosos como Ziraldo, funcionários e pessoas da comunidade.
- Estruturador e Sistematizador de imagens culturais (LINSTED; GRAFTON-SMALL; HACTH, 1992), ao realizar o salvamento arqueológico e preservar os “saberes e fazeres” culturais da região.

Isso sugere que o “papel de comunicador” existe “colado” aos outros papéis, não isoladamente. Ainda como “pano de fundo” dos diversos papéis identificados, a ação de comunicação ganha os atributos da transparência, da honestidade de propósitos, da integridade. Sem eles, não é possível gerar confiança e credibilidade nas relações e, assim, poder “fazer junto”, para solucionar os problemas complexos decorrentes de uma agenda de RSE.

O papel de negociador (MINTZBERG, 1973) ganha outros contornos nos processos de RSE. São necessários conhecimentos técnicos específicos, de legislação jurídica e tributária, de questões sociais trazidas pelos diferentes *stakeholders*, que amplia esse papel em profundidade e amplitude. Visando equilibrar os interesses sociais, ambientais e econômicos, o papel de negociador torna-se mais complexo e com limites mais fluidos na alocação de recursos de qualquer natureza.

Como a solução de questões ligadas à RSE complexas tem várias interfaces, tornam-se necessários pequenos acordos, com diferentes *stakeholders*, para construir um grande acordo.

Assim, o remanejamento de famílias, que se fazia anteriormente pela via indenizatória e pelo poder político, faz-se agora com a anuência de outros incluídos que ganham voz e poder.

Lidar com essa situação nova, na qual a participação dos envolvidos nas decisões, com a construção de co-solução, tornou-se a regra, exigiu das lideranças uma mudança no paradigma de negociação: de “ganha-ganha” para “ganha, ganha, ganha...” quantas forem as partes interessadas.

Os ônus e os bônus devem estar muito claros, as informações adquirem muito mais precisão e o processo de negociação envolve muitas e muitas rodadas para esclarecimentos.

A perseverança, a paciência, a tolerância, são fundamentais para negociações exitosas nos processos de RSE. Importantes papéis identificados na ação das lideranças na Cemig são os de Editor, Consultor e Integrador das Estratégias Empresariais. (KAPLAN; NORTON, 2005). Ao identificar os diversos subprojetos e processos em cada um dos casos estudados, as lideranças da Cemig tiveram, em paralelo, de antever como os diversos órgãos do governo estadual, federal e dos municípios envolvidos teriam de contribuir, criando sinergia e agilidade nas decisões. Essa ação política, de alguma forma, foi realizada em empreendimentos anteriores da Cemig. Porém, construir Irapé no tempo recorde de quatro anos só foi possível porque essas conexões foram viabilizadas de forma sustentável, equilibrando interesses e responsabilidades.

Pode-se considerar uma ampliação do papel de porta-voz proposto por Mintzberg (1973), bem como uma nova significação do papel de Esclarecedor de Papéis e Objetivos estabelecido por Yukl (1998), uma vez que transcende os muros da empresa e conecta outros envolvidos.

Outro papel das lideranças identificado na Cemig com especificidade é o de Sintetizador de Informações (GARDNER, 2006). Além de monitorar indicadores socioeconômicos e ambientais dos processos envolvidos nos casos de Irapé, Peixamento e Educação Ambiental, as lideranças também divulgam, aperfeiçoam e compartilham as informações com todos os *stakeholders*.

Cumprir ainda um papel de *Coach* (VERGARA, 2007) com seus parceiros de governo, mesmo após o término dos projetos, apoiando e sustentando as ações desses, no sentido de renová-las a patamares superiores de consciência em relação à RSE. Em alguns casos, a cobrança de resultados se dá não só pela Cemig, mas também pelas lideranças locais, que se posicionam com maior nível de exigência.

No papel de líder Educador (SENGE, 1990), pode-se identificar um extenso trabalho das lideranças no sentido de sistematizar e organizar conhecimentos referentes a questões relativas à RSE nos três casos estudados.

Durante a construção da Usina de Irapé, foram celebrados diversos acordos de parcerias com órgãos do governo, ONGs, entidades privadas, empresas e universidades, cujo conteúdo resguardava o equilíbrio entre resultados sociais, econômicos e ambientais e os interesses dos públicos envolvidos. Essas são novas formulações jurídicas que criaram jurisprudências próprias. Hoje elas se encontram documentadas e armazenadas na Cemig e podem ser utilizadas como fonte de conhecimento interno e externo. Resultados de audiências públicas, solução de processos judiciais complexos, enfrentamento de situações desfavoráveis à empresa, entre outros, estão sistematizados para disseminação agora e no futuro. Por ser um conhecimento novo, ele se torna objeto de treinamento para novos líderes que vão se formando na empresa.

Dessa forma, a compreensão sobre os papéis de liderança na Cemig encontra-se ampliada, por envolverem uma atuação interna e externa. Além disso, são papéis já apresentados na literatura, com novos *scripts*, que traduzem na ação as questões referentes à sustentabilidade, sendo possível perceber, nas entrevistas, o crescente nível de consciência das lideranças.

Aos papéis de liderança propostos por YUKI (1998) (papéis de tarefa, papéis de relacionamento e papéis de mudança) pode-se adicionar um novo: papéis de conexão. Neste novo conjunto de papéis, podem ser agrupados os comportamentos de liderança tais como: ler contextos internos e externos; mapear *stakeholders* com competências complementares, construir alianças, ganha, ganha, ganha; acompanhar indicadores de resultado triplo, educar parceiros, informar resultados aos interessados.

4.2.4.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de RSE na empresa

Nesta seção, identificam-se as teorias de liderança que explicam as práticas dos atores internos e externos para atender os diferentes *stakeholders* da Cemig em suas demandas sociais, ambientais e econômicas.

Nos três casos estudados – Usina de Irapé, Peixamento e Educação Ambiental – percebe-se que os desafios envolveram numerosos *stakeholders* com demandas muitas vezes

conflitantes, parceiros internos e externos desarticulados na sua forma de trabalhar uns com os outros e mesmo internamente em suas organizações. Ao mesmo tempo, um trabalho interno com os funcionários era realizado pelas lideranças, para sensibilização e comprometimento com as questões de RSE, resultando em mudança nos modelos mentais e numa atuação cada vez mais coesa em relação à missão da empresa, usando criatividade para adaptar-se aos contextos. Em ambientes complexos com rápidas mudanças nas demandas sociais e ambientais, os atores formam relacionamentos independentes e também interdependentes, pois se retroalimentam direta ou indiretamente. (LICHTENSTEIN *et al*, 2006).

No caso Irapé, os diferentes órgãos dos governos, as populações que seriam remanejadas de suas localidades de origem, as ONGs e as atividades sociais e ambientais tinham um grande propósito comum: o desenvolvimento do Vale do Jequitinhonha, a eletrificação da região e a construção da usina com o mínimo de impacto ao meio ambiente.

Esse sistema de interações complexas também tinha muitas restrições impostas pelo ambiente externo e por controles administrativos internos a cada uma das partes. Essas duas forças, interna e externa, tornam possível a emergência de um novo sistema complexo, decorrente da interação entre esses agentes, possibilitando de forma equilibrada o atendimento de suas demandas. (SCHINEIDER; SOMERS, 2006; UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007)

Segundo Uhl-Bien *et al* (2007), a liderança não é meramente um ato de influência de um ou mais indivíduos, mas o resultado um complexo jogo de interações entre inúmeras forças. Os líderes não só especificam o futuro desejado, mas fornecem elos a estruturas emergentes e fortalecem conexões entre os membros da organização.

A liderança cria sentido dos padrões nas pequenas mudanças. Como se percebe no caso do Peixamento, identificar as espécies de peixes de cada rio, compreender sua forma de reprodução em seus berçários naturais, monitorar o comportamento de cada espécie a montante e a jusante das usinas, para então introduzir alevinos, constituiu-se um grande desafio para as lideranças da Cemig, das universidades e das comunidades locais. Esses líderes encorajam os processos que tornam possível a nova ordem emergente: rios vivos, com peixes.

A teoria da liderança complexa descreve condições em que dinâmicas adaptativas emergem e criam conhecimento generativo suficiente para iniciar mudanças. (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007). A unidade de análise da liderança é o sistema adaptativo complexo.

Nos casos estudados, identificam-se criatividade, aprendizagem e adaptabilidade que geram mecanismos como, por exemplo, comportamentos catalizadores, mudanças não-lineares que, agindo no contexto de relacionamentos interdependentes, contribuem para emergência de liderança. Nos relatos das entrevistas, observa-se que líderes e seguidores não são categorias exclusivas, cada uma delas é apenas um estado transiente. Líderes e seguidores trocam de papéis quando possuem competências complementares e necessárias à solução de problemas que afetam a ambos (GRONN, 2000).

A confiança e o diálogo são fatores que reforçam a teia de relações e de processos, na qual ocorrem formas emergentes de interdependência e coordenação de papéis de liderança distribuída em rede. As teorias da liderança distribuída e da liderança complexa fundamentam as ações de liderança nos três casos estudados na Cemig.

4.2.4.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE

Nesta seção, os três casos estudados na Cemig serão analisados em relação ao Modelo de Valor para os acionistas, de Hart e Milstein (2004).

Nos dois quadrantes inferiores do modelo, em que se procura construir resultados que sejam considerados como mudanças evolucionárias, situa-se o caso da Usina de Irapé. Este pode ser considerado um exemplo de atuação das lideranças visando à redução de custos e riscos, ao fortalecimento da reputação da empresa e à legitimidade. Transparência, conectividade e acolhimento às demandas da sociedade civil, foram a forma usada pelas lideranças para construir valor sustentável, utilizando recursos tanto internos quanto externos.

Para desenvolver competências sustentáveis no futuro, uma das ações da Cemig é o Programa Peixamento. Ele trouxe como retorno corporativo a inovação e o reposicionamento, ao utilizar tecnologias limpas e ao reduzir a “pegada”, repovoando os rios mineiros. Esse programa também tem a visão de sustentabilidade, ao trazer as populações do entorno das usinas da Cemig para criar um plano compartilhado e satisfazer suas necessidades não atendidas. Já o Programa de Educação Ambiental, dirigido às crianças e jovens, potencializa os esforços da empresa no sentido de reduzir a pobreza, ao ensinar a usar adequadamente os recursos naturais e a proteger a fauna e a flora. As ações da liderança na Cemig, em relação ao “Modelo de Valor para os Acionistas” (HART; MILSTEIN, 2004), podem ser assim sintetizadas:

Caso Cemig	Quadrante “Prevenção da Poluição”	Quadrante “Manejo de Produtos”	Quadrante “Tecnologia Limpa”	Quadrante “Visão de Sustentabilidade”
Usina de Irapé	<ul style="list-style-type: none"> • Minimização dos impactos ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação com eficiência e eficácia com órgãos governamentais, otimizando esforços 	—	—
Programa Peixamento	—	—	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de peixes por telemetria 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de alevinos por fazendeiros locais • Treinamento de monitores ambientais
Programa Educação Ambiental	—	—	—	<ul style="list-style-type: none"> • Educação Ambiental para a sustentabilidade • Geração de comprometimento com o programa Terra da Gente

Quadro 9: Modelo de valor para os acionistas – Caso Cemig
 Fonte: HART; MILSTEIN. In: **RAE Executivo**. 2004.

Dessa forma, entende-se, pelos casos estudados, que a liderança na Cemig gera valor para os acionistas no curto prazo, pela evolução de seus processos e serviços, e a todos os seus *stakeholders*.

Paralelamente, também gera valor, por meio de programas cujos resultados são duradouros, para muitas gerações que ainda virão. Ao se estudar os casos Cemig, pode-se compreender a extensão de um trabalho sério e dedicado de suas lideranças no sentido de implementar processos com Responsabilidade Social Empresarial.

A construção da Usina de Irapé, o Programa Peixamento e o Programa de Educação Ambiental representam uma atuação que assegura o mínimo de impacto social e ambiental, a proteção da flora e da fauna e a educação de milhares de crianças com o emprego de modelos mentais novos que incluem a construção de um futuro sustentável.

Embora não faça parte da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável (GRLI) e nem seja signatária do Pacto Global, a Cemig pratica seus princípios como fundamentos da ação de suas lideranças. Sua missão, seus princípios e valores, suas políticas internas de

governança corporativa configuram um conjunto coeso de fundamentos que inspiram e regulam as práticas.

4.3 Itaú: o negócio de finanças sustentáveis

Nesta seção serão relatados e analisados os três casos Itaú: Programa de Apoio ao Microcrédito; Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais e Programa de Educação para o Crédito.

A entrevista semi-estruturada foi a metodologia utilizada para a pesquisa em campo visando compreender o papel da liderança na implementação do processo de RSE. As aprendizagens em situações desafiadoras vivenciadas pelas lideranças, bem como as formas encontradas para superá-las, estão aqui explicitadas. A análise de documentos fornecidos pelo Itaú complementou os relatos.

4.3.1 Introdução: o setor e o contexto da empresa

Na última década, empresas do mundo todo passaram a dedicar atenção ao aprimoramento das estruturas de governança e das práticas de responsabilidade socioambiental, atendendo às demandas da sociedade. Mais recentemente, as instituições financeiras assumiram um papel-chave na viabilização do desenvolvimento sustentável, pois elas podem direcionar seus recursos para projetos que minimizem impactos negativos econômicos, sociais e ambientais na vida de pessoas e organizações com as quais se relacionam, levando-as também a adotar práticas responsáveis em suas ações individuais e coletivas.

Ao longo de mais de 60 anos, o Banco Itaú experimentou numerosas mudanças, e hoje é um ator importante nesse cenário de negócios sustentáveis como opção estratégica. É um conglomerado formado por Banco Itaú Holding Financeira S.A., Banco Itaú BBA, Banco Itaú S.A., Itaú Seguros S.A., Banco Itaúcred Financiamentos S.A., com atuação em 10 países, possuindo 5.528 agências e 24 mil caixas eletrônicos. São 60 mil acionistas, mais de 65 mil colaboradores, 30 mil fornecedores e cerca de 24 milhões de clientes. O Itaú é atualmente o maior banco de atacado do país, com um valor de mercado de R\$ 111 bilhões.

Ao longo de sua trajetória, permeada por fusões e aquisições, percebe-se uma cultura organizacional com foco em performance, tendo como valores fundamentais no relacionamento com seus públicos o respeito ao ser humano, a ética, o compromisso com o desenvolvimento e a qualidade dos produtos e serviços.

Essa história é marcada por eventos importantes de caráter negocial e também por aqueles ligados à sustentabilidade, como descritos a seguir:

- 1943 – Constituído em São Paulo o Banco Central de Crédito S.A., por Alfredo Egydio de Souza Aranha.
- 1949 – O Banco Central de Crédito, agora com 11 agências, todas em território paulista, passa a contar com bancos correspondentes no exterior – o Guaranty Bank e o Chase Manhattan.
- 1964 – É promovida a primeira fusão, com o Banco Itaú S.A., ligado a empresários mineiros, surgindo daí o Banco Federal Itaú S.A.
- 1966 – O Banco Federal Itaú, autorizado pela Lei da Reforma Bancária, de 1964, cria um banco de investimento, o primeiro no Brasil.
 - Nova fusão, com o Banco Sul Americano do Brasil. O nome muda para Banco Federal Itaú Sul Americano S.A. e o número de agências aumenta para 184.
- 1972 – Cria o programa Itaú Galerias, que promove exposições de arte em algumas agências, reafirmando-se como um banco interessado no desenvolvimento da cultura.
- 1973 – Com a incorporação do Banco Português do Brasil, passa a denominar-se Banco Itaú S.A. e torna-se o segundo banco por volume de depósitos no sistema bancário brasileiro. Com 468 agências, assume a liderança em número de agências, entre as instituições privadas.
- 1980 – Começa a internacionalização do Banco Itaú, com a inauguração da primeira agência fora do Brasil, em Nova York, e depois na Argentina.
 - Nasce o Instituto Itaú Cultural.
- 1993 – O banco cria o Programa de Apoio Comunitário – PROAC, para apoiar de forma sistemática projetos nas áreas de educação e saúde.
- 1999 – Entrada no Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI.
- 2000 – Constituída a Fundação Itaú Social.
- 2003 – Adesão ao Pacto Global e criação do Programa Itaú Voluntário.

- 2004 – Conforme recomendações do Banco Central, lança a Campanha pelo Uso Consciente do Crédito, para estimular os clientes a refletirem sobre a boa utilização dos serviços bancários.
 - Institui o Comitê da Diversidade e cria a Ouvidoria Itaú.
- 2005 – Banco Itaú Holding cria o Comitê Executivo de Responsabilidade Socioambiental, para definir sua política e alinhar ações.
 - O Banco Itaú revê sua Visão, para expressar a determinação de ser uma empresa cada vez melhor.
 - Cria a Superintendência de Responsabilidade Social Corporativa.
 - Institui a Comissão e o Comitê Executivo da Responsabilidade Social Ambiental-RSA.
 - Banco Itaú é selecionado para fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa – ISE.
 - Cria a Superintendência de Sustentabilidade.
- 2006 – Início dos Diálogos Itaú de Sustentabilidade, envolvendo empresários e empresas.
- 2007 – Cria a Superintendência de Risco Socioambiental e Microcrédito.
 - Define a Política de Sustentabilidade.
 - Lança nova modalidade de financiamento imobiliário, com recursos do FGTS, destinado a famílias com renda bruta de até R\$ 4.900,00. A nova linha de crédito oferece possibilidade de financiamento de até 80% do valor do imóvel, com diferencial no prazo, que pode chegar a até 25 anos.
 - AAA+ em Sustentabilidade, Ética, Responsabilidade Social Corporativa, Governança Corporativa e Transparência em bancos da América Latina, segundo o *rating* elaborado pela consultoria espanhola Management & Excellence – M&E.
 - Patrimônio líquido do Itaú atinge R\$29 bilhões, sendo considerada a marca brasileira mais valiosa (R\$ 8 bilhões).
- 2008 – Cria o Comitê de Sustentabilidade.

Essa trajetória de crescimento e performance é orientada pela visão estratégica do Banco Itaú, que sempre foi considerada como uma agenda permanente para traçar rumos, inspirar colaboradores, estabelecer desafios e estimular os pontos fortes da organização.

A Visão Itaú definida em 1992 dizia: “Ser o Banco Líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo do marketing, tecnologia avançada e equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação do cliente.” As mudanças que ocorreram na sociedade e no mercado financeiro na última década trouxeram outros desafios. A nova Visão Itaú, formulada em 2005, incorporou a questão da sustentabilidade do negócio: “Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.”

Essa proposta de longo prazo orienta todas as estratégias e ações. A organização acredita que a sustentabilidade de seus negócios depende do efetivo compromisso de lideranças e colaboradores na melhoria contínua das atividades, e espera que eles compartilhem dos princípios comportamentais expressos pelo Modo Itaú de Fazer, linguagem que unifica as condutas e o relacionamento dos funcionários:

- Performance – Nós trabalhamos integrados, buscando liderança em performance para o banco.
- Valores humanos – Nós agimos com padrões éticos, responsabilidade social e de acordo com as leis, e respeitamos os valores humanos do indivíduo.
- *Feedback* – Nós desenvolvemos as pessoas, preparando-as, orientando-as e dando-lhes o suporte necessário para que possam colaborar para melhores resultados e para crescer dentro da empresa.
- Motivação – Nós estimulamos um ambiente aberto, motivador, encorajando a troca de idéias e contribuições em todos os níveis da organização, para que a tomada de decisão seja de alta qualidade.
- Equipe – Nós trabalhamos em equipe, de forma colaborativa, visando assegurar a execução rápida e eficiente de cada decisão tomada.
- Melhoria contínua – Nós buscamos a melhoria contínua das atividades que realizamos.
- Satisfação dos clientes – Nós somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos negócios e com a satisfação de nossos clientes.
- Celebração – Nós confiamos uns nos outros, compartilhamos e celebramos todos os sucessos dos resultados alcançados.

Inspirado por sua visão, pelos princípios e valores, o Itaú Holding alinha-se a compromissos compartilhados com segmentos mais representativos dos anseios da sociedade.

Entre eles, destacam-se: o Fórum Latino-Americano sobre Finanças Sustentáveis – LASFF; UNEP-FI – parceria global entre o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o setor financeiro; o Comitê Brasileiro do Pacto Global; Institute of Social and Ethical Accountability e Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – uma iniciativa da Organização das Nações Unidas – ONU (Relatório de Sustentabilidade 2007).

Em relação a esse último item, o Itaú Holding tem ações específicas, a saber:

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	Ações do Itaú Holding
1. Acabar com a fome e a miséria	Fundação Itaú Social, investimentos sociais do Banco Itaú e do Banco Itaú BBA, Programa Itaú Criança.
2. Educação básica de qualidade para todos	Fundação Itaú Social, investimentos sociais do Banco Itaú e do Banco Itaú BBA, Programa Itaú Criança.
3. Igualdade entre sexos e valorização da mulher	Política de Gestão de Pessoas, Programa de Diversidade Corporativa.
4. Reduzir a mortalidade infantil	Programa Itaú Criança
5. Melhorar a saúde das gestantes	Programa Saúde da Mulher
6. Combater a Aids, a malária e outras doenças	Programa de Prevenção de Doenças Sexualmente Transmissíveis/Aids, Programa Momento Saúde.
7. Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente	Programa Momento Saúde, Campanha Plante a Primavera, campanhas voltadas para o uso racional de recursos naturais, critérios socioambientais para a concessão de crédito.
8. Todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento	Adesão aos Princípios do Equador, critérios socioambientais para a concessão de crédito, Programa de Apoio ao Microcrédito, comercialização de produtos socialmente responsáveis.

Quadro 10: Metas do Milênio x Ações do Itaú

Ainda como fundamentos de suas ações, encontram-se os Princípios do Equador, a UNEP Finance Initiative, o Compromisso Todos pela Educação, o Pacto Global e os Códigos de Ética Setoriais. (ANAP, APIMEC, BM&F, FEBRABAN, FENASEG, IBRI, etc.).

A Matriz Itaú de Sustentabilidade também contribui para a construção da identidade da empresa.



Figura 14: Matriz Itaú de Sustentabilidade
Fonte: www.itaub.com.br

Identidade – Essa primeira dimensão da Matriz está presente na Visão Itaú: “Ser o Banco Líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos”.

Finanças Sustentáveis – Atuação do sistema financeiro de forma economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta. Corresponde à incorporação da sustentabilidade nas atividades-fins das instituições financeiras, como financiamentos, investimentos e seguros, além de outras que estejam ligadas diretamente à oferta dos produtos financeiros.

Governança – Na terceira dimensão, está o desafio de manter comitês e comissões formados por representantes das diversas áreas do banco, assegurando uma gestão aberta e participativa.

Relacionamento – Entender clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e acionistas como parceiros na construção e disseminação de idéias, é a quarta dimensão da Matriz.

Reputação – A quinta dimensão da Matriz de Sustentabilidade, representada por um caule, permeia as outras quatro e indica que a reputação do banco é impactada pela consistência e pelo alinhamento de sua atuação em todas as dimensões anteriores: identidade, finanças sustentáveis, governança e relacionamento (Relatório Anual 2006).

Contribuindo ainda para a gestão ética no Itaú Holding, podem ser identificados alguns dispositivos que ajudam as lideranças a buscar a direção apontada pela empresa. Os “Valores Corporativos” definem os principais traços da cultura da organização. A “Visão Itaú” estabelece os objetivos de longo prazo. O “Código de Ética Corporativo” orienta o comportamento de gestores, colaboradores e fornecedores.

O Itaú Holding pauta sua atuação por princípios que sustentam uma cultura organizacional dirigida para a valorização das pessoas, o estrito cumprimento das normas e dos regulamentos e a permanente vocação para o desenvolvimento. Dessa maneira, elaborou e divulgou, no ano 2000, seu código de ética, amplamente disseminado internamente. Esse código reflete tais valores e compõe o conjunto de instrumentos de estímulo à sua prática. Foi estabelecido ainda o Comitê de Ética Corporativo que, em sinergia com os diversos comitês de ética setoriais, avalia permanentemente a atualidade e a pertinência do código e determina as ações necessárias para a divulgação e disseminação dos mais elevados padrões de conduta ética dentro da instituição. Em 2005, dentro de sua política de busca constante do

desenvolvimento, o Itaú lançou seu novo código de ética, ampliado e renovado, construindo assim as bases do futuro de uma empresa de classe mundial: sustentável e perene.

O Modo Itaú de Fazer propõe um método de concretização dos valores, da visão e do código de ética, como parte do Programa Cultura de Performance.

As políticas e os programas corporativos complementam o Código de Ética Corporativo. São eles:

- Política para recepção e tratamento de denúncias.
- Política de combate à corrupção e à propina.
- Política corporativa de prevenção e combate a atos ilícitos.
- Política corporativa de segurança e privacidade da informação.
- Política de gestão de riscos.
- Política corporativa de gerenciamento de crises.
- Política de negociação.
- Política de divulgação.
- Política de *compliance* legal.
- Controles internos de implementação da Lei Sarbanes-Oxley
- Programa de valorização da diversidade humana.
- Programa de uso consciente do crédito – colaboradores.

A jornada do Itaú, marcada pelo crescimento de seus negócios no Brasil e no mundo, teve na última década momentos de importantes definições estratégicas, para criar estruturas de governança, processos de negócio, produtos e serviços, visando atingir cada vez mais resultados econômicos, sociais e ambientais melhores.

O contorno inicial da história da empresa será detalhado na seção seguinte, quando serão analisadas as ações nas dimensões econômica, social e ambiental, para ampliar o entendimento sobre as mesmas.

4.3.2 Jornada da empresa nas dimensões econômica, social e ambiental

4.3.2.1 Dimensão econômica

A estrutura de governança corporativa do Itaú Holding, aprimorada continuamente, segundo as melhores práticas do mercado, apóia a gestão de performance dos negócios e a geração de valor de forma ética e sustentável. (Relatório de Sustentabilidade – Relacionamentos e Indicadores – 2007).

A instância soberana da sociedade é a Assembléia Geral dos Acionistas que se reúne mediante convocação para exame e aprovação das demonstrações contábeis, eleição dos membros do Conselho de Administração (são 17, atualmente) e do Conselho Fiscal, e para deliberar sobre matérias relevantes para a sociedade de competência da assembléia.

O Conselho de Administração deve manifestar-se sobre os relatórios da Diretoria e as demonstrações financeiras, definir dividendos e pronunciar-se a respeito de decisões e negócios que possam refletir diretamente no patrimônio da sociedade. (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

O Conselho Fiscal é eleito anualmente pela Assembléia Geral dos Acionistas, para fiscalizar os atos dos administradores, examinar as demonstrações contábeis e emitir opinião sobre o relatório anual da administração. (Relatório de Sustentabilidade – Relacionamentos e Indicadores – 2007).

O Conselho Consultivo e o Comitê Internacional são compostos por conselheiros e diretores do Itaú. Colaboram com a Diretoria na avaliação das perspectivas da conjuntura econômica nacional e internacional e na aplicação de códigos e padrões internacionalmente aceitos, em especial nas áreas de política monetária e financeira, governança corporativa, mercado de capital, sistema de pagamentos e prevenção à lavagem de dinheiro

Em 2006, o Comitê de Remuneração tornou-se responsável pela análise e proposição de nomes para a Diretoria, pela indicação de membros para integrar os Comitês Estatutários, pela manifestação sobre situações de potencial conflito de interesses, relacionadas à participação de conselheiros em órgãos estatutários de outras sociedades, e pela proposição de critérios de avaliação das atividades do Conselho de Administração.

Na Assembléia Geral de Acionistas, em 2004, foi aprovada a criação do Comitê de Auditoria do Itaú Holding, único para todo o Conglomerado Financeiro Itaú. Atualmente, suas

atribuições atendem ao disposto na Resolução 3198, do Conselho Monetário Nacional; na Resolução 118, do Conselho Nacional de Seguros Privados; e na Lei Sarbanes-Oxley – SOX, dos Estados Unidos. O Comitê de Auditoria é mais um instrumento de defesa dos interesses do acionista minoritário. Compete-lhe zelar pela qualidade e integridade das demonstrações financeiras, pelo cumprimento das exigências legais e pela qualidade e efetividade dos sistemas de controles internos e de administração de riscos.

O Itaú Holding dispõe de serviços de auditoria interna com atuação independente para realizar exames, análises, levantamentos e comprovações metodologicamente estruturados, a fim de avaliar a integridade, a adequação, a eficácia, a eficiência e a economicidade dos processos e dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente de gerenciamento de riscos. Existem ainda a auditoria externa e as auditorias internas operacionais, dando suporte às ações do Comitê de Auditoria.

O Comitê de Divulgação e Negociação tem a função primordial de administrar as políticas de divulgação de ato ou fato relevante e de negociação de valores mobiliários de emissão da própria companhia. A Instrução 358/2002 da Comissão de Valores Mobiliários – CVM estabeleceu a obrigatoriedade de as companhias abertas adotarem uma política de divulgação e facultou a adoção de uma política de negociação. Além de adotar ambas as políticas, o Itaú ampliou o escopo da Instrução 358, ao criar os comitês, que não eram exigidos pela CVM.

Para a coordenação da ação administrativa, a Diretoria Executiva conta com os seguintes órgãos colegiados: Comissão Superior Itaú Holding; Comissão Superior de Ética; Comissão Superior de Crédito; Comissão Superior de Administração de Riscos Financeiros; Comissão Superior de Políticas Contábeis; Comissão Superior Tributária; e Comissão Superior de Auditoria e Gestão de Riscos Operacionais.

A gestão de riscos é considerada pelo Itaú como instrumento essencial para otimizar o uso do capital e selecionar as melhores oportunidades de negócios, a fim de obter para seus acionistas a melhor relação risco/retorno. Antecipando-se às determinações do Novo Acordo de Capital da Basiléia, o Itaú desenvolveu forte ambiente de controle para monitoramento e mitigação dos riscos, dispondo de modelos de alocação de capital que abrangem todos os fatores de risco especificados pelo Comitê da Basiléia.

Foi criada uma estrutura específica que atua por meio de comitês, com a participação de todas as áreas que estejam envolvidas com a adequação dos controles de risco, visando atender aos padrões exigidos pelo Novo Acordo. (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

As principais categorias de risco são os de mercado, de crédito, de liquidez, operacional e de subscrição. A diversificação dos riscos das unidades de negócios é significativa, permitindo ao conglomerado manter uma exposição total ao risco de mercado muito reduzida, quando comparada ao seu capital.

Em 2006, o Itaú Holding deu um importante passo para aprofundar os mecanismos de gestão sustentável, ao iniciar o processo de adoção da AccountAbility 1000-AA1000, a norma internacional de ética e relato social que estabelece padrões empresariais de transparência e prestação de contas.

Para assegurar a atuação voltada para a sustentabilidade, as empresas que compõem o Itaú Holding mantêm comitês e comissões formados por representantes das diversas áreas mais diretamente envolvidas.

No Banco Itaú-Holding Financeira:

- Comissão Superior de Ética: define as diretrizes da política de ética corporativa e orienta a atualização do Código de Ética.
- Comitê de Auditoria: responsável por zelar pela qualidade e integridade das demonstrações financeiras; pelo cumprimento das exigências legais e regulamentares; pela atuação, pela independência e pela qualidade do trabalho das empresas de auditoria independente; pela atuação e pela qualidade do trabalho da auditoria interna; e pela qualidade e efetividade dos sistemas de controles internos e de administração de riscos.
- Comitê de Divulgação e Negociação: determina as ações necessárias para divulgação e disseminação da política de divulgação de ato ou fato relevante; analisa previamente o conteúdo dos comunicados à imprensa (*press releases*), das reuniões com investidores e analistas (*road shows*), das teleconferências e apresentações públicas que contenham informações relevantes sobre a companhia; analisa questionamentos oficiais dos órgãos reguladores e auto-reguladores e elabora as respectivas respostas.
- Comissão de Prevenção e Combate a Atos Ilícitos: define, acompanha e avalia os resultados da inspetoria e da prevenção à lavagem de dinheiro no Itaú Holding.
- Comitê de Segurança e Privacidade da Informação: garante um direcionamento claro e um suporte de gestão visível para as iniciativas de segurança e privacidade da instituição. (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

No Banco Itaú:

- Comitê de Ética: cuida das práticas de negócios do Banco Itaú, atualiza e alinha os códigos de conduta setoriais e monitora os comitês de ética setoriais.
- Comitê Executivo de Sustentabilidade: define e avalia a política socioambiental do Banco Itaú, alinha as ações, analisa projetos propostos e aprova o Balanço Social.
- Comissão de Sustentabilidade: acompanha a evolução das demandas da sociedade, avalia o alinhamento de projetos e sugestões ao posicionamento do Banco Itaú perante essas demandas, define prioridades de comunicação e sugere alternativas para aumentar a divulgação e a disseminação interna e externa dos conceitos socioambientais, e analisa a participação do Banco Itaú em pesquisas e premiações do setor.
- Comissão Executiva de Recursos Humanos: estabelece estratégias e políticas de recursos humanos.
- Comitê de Diversidade: analisa e define diretrizes que promovam a diversidade corporativa, identifica e propõe ações (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

No Banco Itaú BBA:

- Comitê de Ética: mantém a evolução do clima ético na instituição, por meio do alinhamento ético dos negócios e da postura e conduta de seus diretores e funcionários, bem como centraliza e padroniza as informações relativas ao assunto.
- Comitê de Recursos Humanos: define e acompanha as estratégias e políticas de gestão de pessoas, visando à atração, ao desenvolvimento e à retenção de profissionais com alto nível de qualificação e motivação, a fim de garantir a excelência no atendimento aos clientes e a geração de resultados. (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

Na Fundação Itaú Social:

- Comissão Executiva da Fundação Itaú Social: orienta a atuação da fundação, definindo as diretrizes para programas, projetos e apoios.
- Comitê de Programas e Patrocínios da Fundação Itaú Social: coordena a operação do programa Itaú Social, avaliando programas, projetos e concedendo apoios.

No Instituto Itaú Cultural:

- Comitês Executivos do Instituto Itaú Cultural: responsáveis pela gestão administrativa e atividades culturais do instituto

O Banco Itaú, ampliando a abrangência da filosofia dos Princípios do Equador, aplica desde 2005 uma metodologia própria de análise de crédito para avaliação do risco socioambiental das médias empresas e em todos os projetos com valores acima de R\$ 5 milhões.

Em 2006, o Itaú Holding, o Banco Itaú, o Banco Itaú BBA, o Banco Itaú Europa e o Banco Itaú Buen Ayre aderiram à versão revisada dos Princípios do Equador. As principais mudanças foram aplicação dos princípios para projetos com valor superior a US\$ 10 milhões, em vez de US\$ 50 milhões; aplicação dos princípios a projetos de consultoria e para melhorias ou expansão de projetos existentes, cujo impacto socioambiental seja significativo; e fornecimento de relatórios anuais sobre os resultados da implementação dos Princípios do Equador e melhoria dos padrões de responsabilidade socioambiental dos bancos que aderirem a eles.

O Banco Itaú BBA também extrapolou os critérios dos Princípios do Equador e assumiu o compromisso de avaliar a sustentabilidade de projetos mais complexos em parceria com empresas ambientais independentes, de modo a conferir maior aderência e transparência em todos os processos de análise socioambiental. A classificação se faz importante para a identificação rápida de questões que poderiam gerar impactos ambientais ou sociais inaceitáveis ou fora dos limites do razoável. Também dá à equipe do banco uma indicação antecipada da profundidade da diligência ambiental e social apropriada para a transação.

As principais medidas do Banco Itaú BBA, para atenuar os riscos ambientais envolvidos nos projetos, são: a designação clara de responsabilidades; o estabelecimento de um Plano de Ação Ambiental; a revisão dos termos de crédito; o estabelecimento de cláusulas socioambientais; e a exigência das garantias adequadas (Relatório de Sustentabilidade – Relacionamentos e Indicadores – 2007).

Em 2006, o Programa de Apoio ao Microcrédito, implementado pela Fundação Itaú Social, contribuiu para o desenvolvimento institucional de organizações do segmento de microcrédito. Esse programa será examinado mais detalhadamente em um dos casos estudados mais adiante.

4.3.2.2 Dimensão social

O Itaú Holding colabora para o desenvolvimento sustentável, por meio da Fundação Itaú Social, do Instituto Itaú Cultural e do apoio a outras iniciativas sociais e culturais por todo o Brasil. Desde 1987, os investimentos culturais são orientados para a valorização da produção cultural, a geração de conhecimento, o estímulo ao debate e a ampliação do acesso à cultura. Educação e cultura são dois pilares importantíssimos para o desenvolvimento sustentável do país, e nas estratégias da companhia é dada atenção especial à organização desses investimentos (Balanço Social 2006).

Com atuação fortemente vinculada aos princípios e valores do Itaú Holding, tanto a fundação quanto o instituto possuem, no entanto, gestão própria e autonomia para estabelecer prioridades de acordo com suas estruturas administrativas e de governança. A Fundação Itaú Social fortaleceu seu foco na educação como instrumento de transformação e desenvolvimento social. Já o Instituto Itaú Cultural que iniciou sua atuação há 20 anos, reforçou seu trabalho de promoção da arte brasileira, sem deixar de buscar referências na cultura latino-americana. Nas duas últimas décadas, o instituto tornou-se uma instituição de referência e reflexão, articulação e difusão da arte e da cultura brasileira. Atua em diferentes áreas de expressão e pesquisa e desenvolve projetos contínuos e integrados que buscam valorizar a produção artística e ampliar o acesso à cultura, contribuindo para o desenvolvimento da formação e do pensamento crítico das pessoas, de acordo com as seguintes linhas de atuação: desenvolvimento e organização de processos e geração de conhecimento sobre as artes brasileiras; compreensão das práticas culturais e, com base nelas, ampliação do acesso à cultura; promoção da participação social; incentivo aos novos talentos mediante o Programa Rumos Itaú Cultural, de abrangência nacional e caráter perene; atuação virtual e não presencial, por meio do site, na difusão, pesquisa e reflexão sobre a arte e a cultura no Brasil.

Em 2007, o Itaú Cultural promoveu um aprofundamento do diálogo entre a instituição e o cenário cultural da América Latina. Foram organizados 219 eventos culturais em todos os estados brasileiros, além de três em capitais latino-americanas (Buenos Aires, Montevideú e Lima), com acesso irrestrito ao público em geral, registrando-se a presença de educadores, pesquisadores, críticos e curadores de arte, artistas, jornalistas, escritores e representantes do terceiro setor (Balanço Social 2006).

Foi finalizado o processo de certificação ISO 9001 para o Desenvolvimento da Comunicação da Programação de Eventos do Itaú Cultural. Esse processo contou com o empenho dos núcleos de comunicação e de áreas administrativas, além da área de *Compliance*, para explicitar aos auditores especializados cada etapa de seu trabalho, com suas metodologias e procedimentos demonstrando a excelência das práticas adotadas pela instituição (Relatório de Sustentabilidade – Relacionamentos e Indicadores – 2007). O raio de alcance de suas ações baseia-se, principalmente, num diferencial: todas as programações e serviços são gratuitos. Incluem o acesso às atividades culturais, a formação de professores, o transporte fornecido a escolas públicas em visita às exposições e a distribuição de materiais em diversos formatos (Balanço Social 2006).

O *site* do Itaú Cultural é uma ferramenta voltada a produzir reflexões sobre a arte e a cultura no Brasil e um espaço para troca de conhecimentos e compartilhamento de aprendizados, além de divulgar projetos, programas, produtos e atividades da instituição, como a transmissão *online* e em tempo real de seminários e *shows* realizados pelo instituto. O *site* apresenta ainda enciclopédias virtuais sobre artes visuais, teatro, literatura brasileira, arte e tecnologia, que são utilizadas por estudantes dos ensinos fundamental e médio, pesquisadores de nível universitário, especialistas e críticos de arte. Outras atrações do *site* são a Rádio Itaú Cultural e as edições da revista impressa *Continuum Itaú Cultural*, em formato web e PDF, que contam com a participação do usuário para as matérias referentes ao tema do mês. Entre os diversos programas e atividades do Itaú Cultural, destacam-se:

- Observatório de Cultura – Um espaço de reflexão e compreensão do pensamento sobre movimentos artísticos, econômicos e sociais voltados para o mundo cultural.
- Onda Cidadã – Surgiu em 2003, um reflexo da diretriz da instituição de difundir informações sobre as rádios comunitárias, públicas e universitárias do Brasil.
- Crônica na Sala de Aula – Adota a crônica como objeto central de uma ação de estímulo à leitura e de valorização da literatura no contexto da educação formal..
- Itaú Numismática – Museus de numismática estruturados para atender o público especializado em moedas e os interessados em geral.

Outro importante pilar da atuação do conglomerado é a Fundação Itaú Social. Em 1993, visando ampliar sua atuação social, o Banco Itaú decide criar o Programa de Apoio Comunitário-Proac, para apoiar de forma sistemática projetos nas áreas de educação (ensino fundamental) e saúde pública. Posteriormente, reformulado, passa a ser denominado Programa Itaú Social. Entre 1993 e 1999, foram criados diversos programas, entre eles,

Raízes e Asas, Educação e Participação, Saúde e Cidadania, TV Futura e Programa Melhoria da Educação no Município (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

Em 2002, surge a Fundação Itaú Social que garante recursos, de modo permanente, para a implementação dos projetos desenvolvidos pelo Programa Itaú Social, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento das ações sociais desenvolvidas no Brasil. Os recursos são provenientes do superávit financeiro proporcionado, durante o ano, pelo fundo patrimonial da Fundação Itaú Social. A entidade é pautada pela convicção de que a transformação social de um país das dimensões do Brasil só é possível por intermédio de parcerias entre os setores público e privado e a sociedade civil organizada, com investimentos em projetos sociais consistentes e sustentáveis. Acredita que competências da área empresarial podem e devem ser colocadas a serviço do social.

Mantenedora das ações, a Fundação Itaú Social tem os seguintes princípios de atuação:

- Articulação estratégica: entre poder público, iniciativa privada e sociedade civil que têm competências diferentes, mas complementares.
- Ações permanentes e integradas: os programas são elaborados e executados no sentido de permitir a continuidade das ações, independentemente da presença da Fundação.
- Capacidade de gestão a serviço do social: valores estruturantes da cultura do Banco Itaú, bem como as competências fortes da organização, a serviço da ação social.

A atuação da Fundação Itaú Social é pautada por seus valores: legalidade, respeito à pessoa, crescimento com rentabilidade e transparência. Suas vertentes de atuação estão concentradas nas áreas de educação e saúde, com programas próprios e em parceria com diversas entidades que atuam nas duas áreas. Na primeira, tem por objetivo a melhoria da qualidade da educação pública e o fomento às ações complementares à escola, para assegurar o ingresso, o regresso, a permanência e o sucesso de crianças e jovens matriculados na escola pública. Na segunda, visa modernizar as práticas administrativas e gerenciais, com vistas à capacitação e ao aperfeiçoamento dos serviços de saúde (Balanço Social 2006).

Entre os programas próprios da Fundação Itaú Social voltados para área de educação, destacam-se o Programa Raízes e Asas, que resulta de um amplo trabalho de pesquisa e avaliação sobre escolas públicas de diferentes regiões, em busca da melhoria da qualidade do ensino; o Programa Escrevendo o Futuro, criado em 2002, que visa contribuir para o aperfeiçoamento da escrita dos alunos da 4ª e 5ª séries do ensino fundamental das escolas

públicas brasileiras e para a formação de educadores; o Programa Melhoria da Educação no Município cujo objetivo principal é motivar a construção e o desenvolvimento de ações coletivas para a solução de problemas educacionais nos lugares mais vulneráveis, sob o ponto de vista social, do País e o Programa Jovens Urbanos que tem como objetivo possibilitar aos jovens melhores níveis de escolaridade, de desenvolvimento de competências e de habilidades.

Entre os programas próprios na área de saúde, destaca-se o Programa Saúde e Cidadania, que tem como objetivo a modernização das práticas administrativas e gerenciais das Secretarias Municipais de Saúde. Outro programa próprio, o Itaú Voluntário, é uma iniciativa da fundação em parceria com a Área de Recursos Humanos do banco, para atender ao desejo de colaboradores do Itaú. É coordenado pelo Comitê Itaú de Apoio ao Voluntariado.

O Programa Avaliação Econômica de Projetos Sociais pressupõe que valores estruturantes da cultura Itaú e suas fortes competências, como os de gestão e avaliação, podem ser colocados, por intermédio da fundação, a serviço da ação social. Entre as contribuições, estão as avaliações quantitativas, para medir o retorno econômico de programas sociais. O Itaú promove o Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais e o Curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais. Essa metodologia está disponível para avaliar programas de governos, secretarias, ONGs, fundações e de institutos empresariais. Esse programa será objeto de um estudo de caso detalhado no capítulo a seguir.

Entre os programas realizados com parcerias destacam-se o Prêmio Escola Voluntária que tem por objetivo divulgar e premiar instituições de ensino responsáveis por projetos sociais que incentivam o trabalho voluntário de alunos do ensino fundamental e médio, em prol de uma comunidade; o Canal Futura que exibe uma programação diferenciada, utilizada em instituições sociais de todo o território nacional; o Programa Alfabetização Solidária – Inovando em Parceria que visa reduzir os altos índices de analfabetismo e ampliar a oferta pública de educação de jovens e adultos no Brasil; e o Programa Capacitação Solidária – formando Cidadãos foi criado em 1997, visando capacitar para o mundo do trabalho jovens de 16 a 21 anos, vindos de famílias de baixa renda. (Relatório Anual 2006).

Alinhado a padrões internacionais de finanças sustentáveis, o Itaú disponibiliza produtos e serviços comprometidos com a responsabilidade socioambiental nos negócios. Na área social podem ser destacados os seguintes produtos: *Leasing* para Pessoas Portadoras de Deficiência-*Leasing* PPD e Plano de Capitalização com resultado financeiro repassado integralmente, desde 1994, a programas de educação básica no país – PIC Criança e PIC Itaú-Unicef.

4.3.2.3 Dimensão ambiental

Reafirmando seu compromisso com a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, o Itaú mantém uma linha de produtos de cunho socioambiental, com o objetivo de estimular ações dessa natureza (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007).

O Fundo Itaú de Excelência Social – FIES investe somente em ações de empresas com práticas diferenciadas de responsabilidade social. Além de análise de risco e do retorno das ações, os gestores do fundo levam em conta três aspectos fundamentais: práticas sociais, práticas de proteção do meio ambiente e boas práticas de governança corporativa. Seu objetivo é obter, no longo prazo, retorno superior aos principais índices do mercado financeiro brasileiro.

Para as médias empresas, o Banco Itaú oferece, desde 2005, os produtos Comprar e Capital de Giro Socioambiental, voltados para o financiamento de aquisição de bens e serviços para implantação em projetos focados na redução da emissão de poluentes ou resíduos, na adoção de tecnologias menos agressivas ao meio ambiente ou na obtenção de certificação ambiental, entre outras finalidades.

As médias empresas que adotam ações de preservação ambiental e de desenvolvimento social dispõem de uma redução na taxa de juros, além da ampliação do prazo de pagamento para até 24 meses. Para a liberação do crédito, é avaliada a performance socioambiental do cliente e do projeto apresentado.

Em 2005, lançou o PIC Natureza, com apoio do WWF-Brasil, organização não-governamental que trabalha pelo futuro de nossas florestas, rios, animais e do próprio homem. Além de beneficiar correntistas, o plano foi criado com o objetivo de contribuir para o reflorestamento de diversas regiões do Brasil, com recursos provenientes da renúncia, pelo banco, de parte do resultado financeiro do produto.

O projeto Diálogos Itaú de Sustentabilidade faz parte da agenda de mobilização de públicos estratégicos. Ele tem como objetivo estimular a discussão, com a comunidade empresarial parceira, sobre a questão da sustentabilidade, a partir de *cases* de empresas com boas práticas de responsabilidade socioambiental. (Relatório de Sustentabilidade – Estratégia e Negócios – 2007). Também a Semana de Responsabilidade Socioambiental e o *Site* de Responsabilidade Socioambiental constituem oportunidades de aprofundamento do diálogo com os públicos estratégicos. Com a Semana, o Itaú busca sensibilizar e conscientizar os

colaboradores sobre temas, posturas e impacto de atitudes individuais nos âmbitos do meio ambiente, da empresa e da sociedade. Por sua vez, o *site* tem como objetivo disseminar e compartilhar as práticas desenvolvidas pelo banco e proporcionar um relacionamento cada vez mais estreito com os clientes e a sociedade. A estrutura permite navegação fácil e acesso a um conteúdo detalhado, organizado de acordo como o interesse dos diversos públicos: acionistas e investidores, colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades, ONGs e governos.

Esse conjunto de ações, projetos, programas e produtos nas dimensões econômicas, ambiental e social cultural demonstra a capacidade do Itaú de reinventar o seu negócio, com resultados econômicos superiores, gerando ao mesmo tempo benefícios sociais e ambientais. Mostra ainda a intenção de aprimorar continuamente suas práticas e fortalecer seus relacionamentos com todos os *stakeholders*, para incluir em sua gestão o desenvolvimento sustentável.

4.3.3 Implementação de projetos de RSE no Itaú

No capítulo a seguir são relatados três casos escolhidos dentro do *core business*, para compreender o papel de liderança na implementação de processos de RSE. São casos do Programa de Apoio ao Microcrédito, do Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais e do Programa de Educação para o Crédito. Eles serão descritos e analisados em relação aos objetivos da pesquisa.

4.3.3.1 Caso 1: Programa de Apoio ao Microcrédito

Este caso apresenta o caminho trilhado pelo Itaú para incorporar as microfinanças sustentáveis ao negócio. A jornada do Itaú, desde o início da década de 80, para incluir o desenvolvimento sustentável em seus negócios, tem alguns marcos importantes. Primeiro, a criação do Instituto Itaú Cultural em 1987, com o estabelecimento das primeiras ações para desenvolver projetos contínuos e integrados que valorizam a produção artística e a cultura brasileira. Segundo, em 2000, com a criação da Fundação Itaú Social, em que o foco de

atuação se voltou para a saúde pública e a educação de crianças e adolescentes. Terceiro, em 2004, amplia-se a aproximação com o negócio, e os projetos para desenvolvimento social ganham métricas que permitem a avaliação econômica de seus resultados e impactos. Quarto, em 2004, o Banco Itaú e o Itaú BBA, tornam-se signatários dos Princípios do Equador, um conjunto de critérios desenvolvidos e adotados voluntariamente por algumas instituições financeiras internacionais e brasileiras, visando compatibilizar investimentos e operações de financiamento de empresas com práticas socioambientais. Tais princípios incluem: exigência de elaboração de estudos ambientais e sociais e de planos de gestão ambiental; divulgação de informações relevantes; consulta pública em prazos adequados, envolvendo todos os atores pertinentes, de forma culturalmente apropriada; acompanhamento e monitoramento de projetos; e capacitação de *staff* em matérias socioambientais.

Em paralelo, havia um movimento na alta administração do banco, no sentido de buscar novas oportunidades de negócio, para estender o crédito aos pequenos empreendedores, de forma a maximizar o desenvolvimento socioeconômico de comunidades carentes. Havia também, desde 2003, uma regulamentação do Governo Federal para que os bancos destinassem 2% de seus depósitos à vista para microfinanças.

Todos estes indicadores de mudança no contexto externo convergiam para as demandas trazidas pelas lideranças no sentido de identificar alternativas para criar o negócio de microcrédito no banco, em consonância com os valores e princípios vigentes e com o Modo Itaú de Fazer.

Essa inquietação das lideranças trazia para a discussão questões complexas. Como operar neste segmento de negócio? Quais são os potenciais clientes e onde estão concentrados? Quem opera no segmento de microcrédito – ONGs, cooperativas de crédito, bancos públicos de fomento? Quem seriam os parceiros para trazer contribuições sobre o modelo de negócio, rentabilidade, conhecimento do mercado? Qual seria a estrutura direta e indireta para a oferta de microfinanças? Poder-se-ia usar a capilaridade das ONGs ligadas à Fundação Itaú Social e que já operam nas comunidades, para que elas disponibilizassem o microcrédito?

Uma das primeiras ações da liderança foi identificar parceiros internos e externos com expertise no tema, para fazer a leitura da base de potenciais clientes e iniciar a construção de um Programa de Apoio ao Microcrédito. Foi então convidada uma executiva que havia trabalhado na Índia em projeto de microfinanças e, de volta ao Brasil, atuava em projetos ligados à capacitação dos pequenos empreendedores, visando profissionalizar a gestão de seus negócios.

Segundo a executiva, “o desafio era olhar essas ONGs e ver o que se conseguiria fazer. Pelas experiências anteriores, eu já sabia que não ia encontrar essa solução nas ONGS da Fundação, por trabalharem com educação ou saúde. Eram muito mais ligadas à formação de crianças e adolescente do que necessariamente ao apoio a profissionais informais”.

Partiu-se então para duas ações imediatas. Primeira, entender o mercado em que atua uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público-OSCIP e como ela poderia operar com microcrédito. Era necessário conhecer a localização geográfica e o tamanho desse mercado. A segunda ação seria compreender como as OSCIPs precisam de recursos.

No começo de 2005 foi lançado o Prêmio Itaú de Apoio ao Empreendedor, com o objetivo de mapear o setor de microfinanças de OSCIPs no Brasil. O mercado de microfinanças está dividido em organizações da sociedade civil, que são as OSCIPs, e em cooperativas de crédito, ONGs, fundos e outras instituições financeiras. Dentre os regulados pelo Banco Central, pode-se saber sua localização, o tamanho da carteira e outras informações disponíveis. Porém, das ONGs e OSCIPs, não se tinha informação. Era preciso saber, por exemplo, quantas dessas organizações existiam no Brasil. No Ministério da Justiça havia uma lista de empresas que operam com microcrédito, mas muitas delas não funcionavam mais ou apenas se qualificaram, mas nunca funcionaram.

Era muito importante conhecer o tamanho do mercado e essas organizações. O Prêmio Itaú de Apoio ao Empreendedor traria essas informações.

No mundo todo, várias organizações sociais fazem microcrédito muito bem e lideram os seus mercados. Era preciso saber se no Brasil existia um mercado semelhante.

“Uma crença do Itaú era que os recursos deveriam ser repassados para organizações especializadas nesse setor, especialmente organizações das comunidades, por acreditar que possuem um potencial de fato muito forte. Conhecem muito bem o público e o perfil do crédito que precisa ser dado para cada comunidade”, afirma a gestora.

No momento do lançamento do Prêmio Itaú de Apoio ao Empreendedor, em 2005, havia aproximadamente 200 instituições inscritas no Ministério da Justiça, das quais 44, sediadas em 19 estados, se inscreveram para o prêmio. Foi uma surpresa positiva, porque todas as estatísticas revelavam que havia cerca de 80 instituições operando o microcrédito, e as 44 eram uma boa representação desse universo.

Ao longo do ano foi realizado um processo seletivo para identificar quais dessas instituições eram as melhores, quais se destacavam e porque se destacavam. Chegou-se a seis finalistas, e houve três premiações. O Centro de Apoio ao Pequeno Empreendedor – CEAP, do Maranhão, maior OSCIP de microcrédito no Brasil, foi o vencedor. Em segundo lugar,

ficou o CEAP da Paraíba e, em terceiro, o CEAP do Piauí, seguindo-se o CEAP da Bahia, o Banco Popular, de Minas Gerais, e o Credimais, de Goiás.

Quando terminou esse processo, o Itaú ficou conhecendo o mercado, com dados que ninguém tinha. “Neste momento, conscientes da nossa responsabilidade social, decidimos compartilhá-los com toda a sociedade e publicar o Diagnóstico das Instituições de Microcrédito no Brasil”, afirma a líder do programa.

Essa publicação trouxe um retrato completo das instituições de microcrédito no Brasil: quantas organizações existem, onde elas estão, qual o tamanho da carteira, quantos funcionários têm, quantos clientes atendem, qual o perfil do cliente, qual o perfil do crédito, qual o tamanho médio do ticket, qual a carência, qual o prazo, qual a taxa de juros, que tipo de negócios financiam, entre outras informações relevantes.

O estudo dessas organizações foi como um projeto-piloto para construir conhecimento sobre a realidade complexa do novo negócio que se apresentava para o Itaú.

Foi possível também identificar onde essas OSCIPs captavam recursos para emprestarem às pequenas empresas suas clientes. Basicamente, elas têm um fundo próprio. Este resulta de doações, de recursos que receberam, a fundo perdido, no início ou ao longo de sua operação e do próprio resultado positivo das transações de crédito. Captam também recursos no mercado, em fundos internacionais (BID, Banco Mundial, fundos europeus), em organizações não governamentais que investem em microfinanças ou em bancos nacionais (BNDS, Itaú, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal). O acesso ao mercado para financiamento é muito crítico para essas organizações, pois elas precisam estar muito bem estruturadas para isso. Necessitam ter um grau de transparência muito forte e controles muito bem estabelecidos, o que na maioria das vezes não têm.

Segundo a executiva, “o perfil da ONG é muito semelhante ao perfil do próprio empreendedor, ou seja, ele sabe lidar com suas microfinanças, mas não sabe gerir a organização que está operando microfinanças em larga escala. Quando ele vai para o mercado financeiro, dificilmente consegue um empréstimo a juro zero. Ele terá que pagar pelo capital que está usando, ter uma boa gestão financeira de custos para que consiga emprestar para o seu cliente, tomar este recurso de volta e pagar o financiador”.

Todas essas aprendizagens possibilitaram às lideranças do Itaú estabelecer de forma conseqüente diretrizes para a atuação no segmento de microfinanças. A leitura do mercado originou outras questões, cujas respostas foram sendo obtidas em novas parcerias.

A constatação de um número reduzido de organizações impossibilitaria cobrir todo o mercado. Era necessário entender como se poderia estimular a criação de novas organizações.

O Serviço de Tecnologia Alternativa – Serta⁵², parceiro da Fundação Itaú Social no interior de Pernambuco, demonstrou interesse em criar uma instituição de microcrédito, a partir da experiência do Fundo Rotativo, existente desde 2001. O Serta tinha como objetivo financiar os trabalhos em agricultura orgânica, agricultura responsável e ações de valorização da cultura local.

Como o Serta não tinha conhecimentos para expandir esse trabalho, foi contratada uma consultoria técnica para assessorá-lo na capacitação dos gestores e na transformação do fundo em uma instituição de microcrédito. E essa experiência foi riquíssima. O Serta tinha na época 20 ou 30 clientes e estava com um problema de inadimplência fortíssimo e baixíssima produtividade. Nunca seria uma instituição sustentável. Foi feito um trabalho conjunto durante dois anos, e hoje tem aproximadamente 300 clientes. Está captando recursos junto ao BID e buscando outras fontes de financiamentos. O Itaú está trabalhando na linha de financiá-lo. O Serta, constituído por jovens, tornou-se uma referência na comunidade. É importante financiar o jovem para que ele inicie ou continue a atividade produtiva que vinha do pai. Fixando essa pessoa na sua região de origem, reduz-se o êxodo para a capital à procura de trabalho. Essa experiência trouxe novas aprendizagens em relação ao processo, tanto do ponto de vista administrativo quanto de educação.

Esse aprendizado está sendo sistematizado em um Guia de Criação da Instituição de Microcrédito. Neste instrumento, procura-se estabelecer um diálogo com o empreendedor que deseja criar uma instituição de microfinanças. O tema não é simples e não existe informação consolidada sobre isso. O pequeno empreendedor não sabe por onde começar. Desconhece os procedimentos e os modelos existentes. Muita gente se aventura nessa direção, mas a maioria não tem como iniciar o processo sem a orientação adequada. O guia trará a orientação para se fazer um estatuto e para lidar com os principais dilemas do negócio. A sistematização desse conhecimento permitirá que muitos empreendedores brasileiros consigam não perder o sono e transformar seus pequenos sonhos em realidade.

O Guia de Criação da Instituição de Microcrédito é “uma ferramenta poderosa para as lideranças exercerem o seu papel de educador. É uma ação voltada para o desenvolvimento de ONGs e para a profissionalização da gestão com perenidade, para que outras gerações possam também colher benefícios”, afirma o vice-presidente do Itaú.

A partir dessa aprendizagem com o projeto-piloto foi possível estabelecer as diretrizes para o Programa de Apoio ao Microcrédito e as formas de atuação do banco.

⁵² SERTA – Serviço de Tecnologia Alternativa (Glória do Goitá – PE), instituição finalista do Prêmio Itaú UNICEF 2003, que atua na formação de jovens para a liderança de comunidades.

O modelo de operação deverá ser sustentável para ser viável; tem que promover o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua gerando impacto positivo; tem que possibilitar a formação de parcerias locais para que tenha replicabilidade em diversas regiões, além de permitir ganhos de escala com a expansão do mercado existente. Assim as operações de microfinanças poderão ser aplicadas diretamente para os clientes de baixa renda do Banco Itaú. Os recursos serão repassados por meio de depósitos interbancários, pelo financiamento de OSCIPs e pela aquisição de recebíveis. Outras áreas do Itaú foram convidadas pelas lideranças desse projeto a participar e contribuir com sugestões para aprimoramento do modelo. Desde a sua criação, em 2004, vários ciclos de aprendizagem foram ocorrendo, à medida que novos parceiros, tanto internos quanto externos, trouxeram suas expertises.

Ficou claro que as ONGs são uma solução, mas apenas para uma parte do problema. Elas têm dificuldades sérias de escala, de capilaridade e de financiamento. Era preciso encontrar soluções para fortalecer esse mercado, e resolver os problemas de expansão das microfinanças para o mercado como um todo. Foi criada uma linha de financiamento para as ONGs, desenvolvida em 2006 e 2007, para consolidar algumas parcerias e quintuplicar as operações de financiamento. Hoje existem três parcerias. Uma organização no Maranhão, outra que atua no nordeste como um todo, no sertão ou no semi-árido, e a terceira em Belo Horizonte, o Banco do Povo. Essas instituições estão usando recursos da ordem de 12 ou 13 milhões de reais como capital de giro para as suas operações. O Itaú pretende chegar, até o final de 2008, com 25 milhões de reais.

O Programa de Apoio ao Microcrédito foi crescendo dentro do Itaú e passou a envolver as áreas de produto, de análise de risco socioambiental, de inteligência de mercado, entre outras.

Algumas preciosas lições aprendidas e compartilhadas pelas lideranças têm contribuído para o desenvolvimento de outras lideranças que abraçaram a causa de tornar esse novo negócio, não só um êxito em performance, mas uma resposta respeitosa às necessidades de milhares de potenciais clientes excluídos do sistema financeiro.

De acordo com um dos grandes líderes da causa da RSE no Itaú, “o importante é ter uma agenda que evolua com base nos valores e na visão de futuro do Itaú. A liderança é catalisadora, convida novos atores, que se envolvem e se tornam indutores de novos compromissos. O desafio é ampliar cada vez mais o engajamento”.

Essa aproximação entre as organizações de microcrédito e o banco está trazendo uma nova luz para as pessoas que trabalham com microcrédito e produtos no Itaú.

O que se percebe é que essas organizações crescem com algumas dificuldades semelhantes às das instituições financeiras na sua forma de operar. O que muda é como ela entende o cliente. Assim, está sendo possível aprender com elas como se aproximar desses clientes e qual o potencial que eles têm. Antes não se conseguia olhar para esse público, pois o banco só via os clientes com os quais estava acostumado a operar. O cliente do microcrédito era alguém invisível para o banco. A ele só era permitido pegar no banco um pequeno limite para financiar o seu negócio. Então, ele não usa o crédito bancário, ele usa o que lhe é oferecido pela instituição de microcrédito, porque é mais simples, menos burocratizado. A instituição sabe quem ele é, entende o seu negócio e dá-lhe o crédito que ele necessita. O limite do banco, neste caso, não vai fazer diferença nenhuma para o negócio dele.

Nas áreas de produtos e de crédito já estão sendo feitos estudos e pesquisas para basear decisões de financiamento a clientes sem um histórico financeiro. Segundo a líder do programa, é preciso “buscar informações em diferentes lugares para compreender esse cliente, para que se possa estar olhando para ele de outra perspectiva que oriente toda a ação de crédito. É isso que hoje em geral as instituições financeiras não têm. Quando começa a entrar nas microfinanças, é isso que você começa a ver e aprender a fazer. Tanto as áreas de crédito como as de produtos se mobilizando e buscando entender e atender essa população de uma forma diferente. Antigamente, eram os dados bancários que subsidiavam as decisões de crédito. Hoje, é também o comportamento financeiro do cliente que você leva em conta ao deferir uma operação de crédito”.

A decisão de mudar o modelo mental pode determinar alterações nos processos, produtos e serviços do Itaú. Um novo desafio se coloca para as lideranças, no sentido de articular e negociar espaços internos que trarão ganhos para o banco e para clientes, fornecedores e comunidades.

São conjuntos novos de conhecimentos que terão que ser aprendidos por outros líderes, que por sua vez influenciarão outros na direção de negócios sustentáveis. É preciso humildade para aprender a servir, a ouvir e a re-conhecer o outro.

Os gestores de operações de crédito sempre consultavam informações negativas sobre o cliente, o nível de endividamento, os cheques sem cobertura, as dívidas em atraso. Agora, o que se está trabalhando e estudando é a possibilidade de criar um banco de informações, um cadastro positivo de gastos com despesas usuais (água, luz, gás, celular), no qual se possa perceber a adimplência e o comportamento financeiro dos clientes. Essa base positiva trará milhares de potenciais clientes, de forma inclusiva, com benefícios múltiplos.

Essa é uma perspectiva que se vai consolidando conforme o contexto também se consolida. É impossível um banco falar em microfinanças em época da inflação ou de juros altos. Em um mercado de crédito aquecido, é uma tendência a busca de mais clientes para o crédito. Pelo menos no primeiro momento, são necessários estruturas adequadas, pesquisas, informação, uma nova abordagem, novos produtos, um novo olhar e uma nova análise.

As aprendizagens das lideranças no Itaú, em relação a microfinanças, produziram dois importantes documentos que servem para uso interno e também para toda a sociedade. Tanto o Diagnóstico das Instituições de Microcrédito no Brasil, quanto o Guia de Apoio à Criação de Novas Instituições de Microcrédito organizam e compartilham o conhecimento no setor e atuam na direção da sustentabilidade do próprio negócio e de outros que poderão ser criados.

Toda essa ação de liderança foi iniciada pelo próprio presidente do Itaú e pelo presidente da Fundação Itaú Social, à época, que agiram como catalisadores desse desafio internamente. “Temos recursos para o microcrédito, temos a Fundação Itaú Social e uma rede de ONGs nas quais atuamos, e sabemos que os empreendedores informais são carentes de financiamento para seus pequenos negócios. O que precisamos é juntar todas essas forças e, com base em nossos princípios e valores mobilizar nossas pessoas e nossos parceiros para criar um modelo de operação que traga resultados efetivos para todas as partes”.

“A criação do prêmio possibilitou entender o mercado e os clientes. As aprendizagens possibilitaram envolver as áreas internas de crédito e produto. Outros parceiros externos contribuíram com a construção do modelo (BNDES, BID, consultorias, etc.). Mas o interessante, é que esse processo de descoberta é cíclico. À medida que se entende o contexto, a gente sintetiza o conhecimento. Ao sintetizar, você vê um novo contexto. É como uma espiral ascendente, que começa pequena e vai se ampliando. Esta ampliação se dá, porque outras lideranças, dentro e fora do banco, se engajam na causa. E vai-se formando toda uma corrente para o bem e o desenvolvimento sustentável”, comenta a líder do Programa de Apoio ao Microcrédito.

O processo de lideranças deixou de ser conduzido pelos gestores da área de produtos e crédito, para ser prioridade de outros líderes externos, de outras OSCIPs, que vão se estruturar melhor e aprender coisas novas para construir um negócio sustentável. Já existem empreendedores em Fortaleza e Pernambuco que foram premiados por terem construído uma instituição de microcrédito. São jovens de aproximadamente 23 anos, oriundos de comunidades carentes de recursos, informação e orientação, e conseguem transformar toda uma realidade social.

A maturação do processo de microcrédito no Itaú foi muito rápida e bem estruturada. A cultura organizacional preconiza a estruturação, a organização, o acompanhamento e o controle, a decisão compartilhada em comitês e comissões. A forma como o conglomerado estrutura o processo de governança em todos os negócios e fundações demonstra a transparência, a integridade e a ética com que são conduzidas as operações.

Em alinhamento a essa direção de negócio, foi construída internamente a política de microcrédito, pelos colaboradores que estavam mais diretamente envolvidos com a operação. Uma primeira forma ganhou outras contribuições das áreas internas, outros referenciais consolidados de mercado. O processo, então, foi aberto para consulta pública. Este foi um terceiro movimento compartilhado por ONGs sociais e ambientais, fundações, escolas de negócio, empresas, OSCIPs, clientes, acionistas, representantes do governo e de órgãos reguladores e pessoas comuns da sociedade interessadas no tema. Cada um com sua visão e sua contribuição. O resultado foi uma política muito mais conseqüente e aderente às novas demandas sociais deste novo tempo, cada vez mais complexo. O que o Itaú perseguiu todo o tempo está se consolidando: continuar sendo a mesma organização forte, rentável, presente e mais inclusiva do que é hoje.

4.3.3.2 Caso 2: Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais

Nesta seção será apresentado o Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais, como uma possibilidade criada pelas lideranças do Itaú para buscar resultados mais transparentes para todas as partes interessadas. Essa avaliação é constituída por um conjunto de conceitos e práticas que possibilitam mensurar os impactos causados por um projeto e calcular o retorno econômico por meio de análises estatísticas e financeiras.

Com melhor entendimento da extensão e dos impactos de uma ação social, investidores e doadores teriam mais um motivo para manter ali seus investimentos e contribuir para a perenidade da ação transformadora, para que dela possam se beneficiar.

Uma reflexão que sempre estava presente nas reuniões, nos diversos níveis de governança, é que os bancos poderiam trazer sua competência empresarial a favor do social. Isso significaria demonstrar, de forma mais clara e transparente, como fazer bem feito e com conseqüência a ação social, para permitir a mensuração posterior dos resultados e de seus impactos atuais e futuros. Por outro lado, do ponto de vista técnico, as lideranças entendiam

que estabelecer metodologias para essa finalidade seria complexo, um trabalho de médio e longo prazo, que necessariamente envolveria especialistas no tema.

Havia uma crença subjacente a esse desafio, que era a mesma crença que permeava os princípios e valores do Itaú, ou seja, se uma relação for estabelecida com clientes, fornecedores ou qualquer outro *stakeholder*, terá que ser com base em princípios éticos, democratização de acessos, critérios claros, transparência. Isso gera melhores fornecedores, custos mais baixos e condições mais favoráveis para as duas partes. A melhor relação custo-benefício (como o lápis de duas pontas⁵³) será, sempre, uma boa tradução dessa organização, cuja ação social reflete o seu jeito de ser, de fazer, a sua identidade. Se essa relação custo-benefício estiver também clara para o acionista, ele consegue enxergar a organização e será um investidor muito mais consciente e tranquilo.

No entendimento das lideranças, a ação social no Itaú tem que estar suportada pelos valores e promessas da marca Itaú, e isso explica um pouco o que o Itaú é, em sua essência: ético, conseqüente em sua gestão, buscando o aprimoramento contínuo de seus processos e a excelência em tudo o que faz.

Foi a partir do final da década de 80, com a criação da Fundação Itaú Cultural, e do ano 2000, com o surgimento da Fundação Itaú Social, que se discutiu a relação do banco com a sociedade de maneira mais estruturada, para responder aos desafios trazidos por ela, sendo mais proativo e menos reativo.

“É extraordinário”, comenta um dos vice-presidentes, “como a partir do momento em que se dá oportunidade às pessoas, elas ficam curiosas; no segundo momento, aceitam racionalmente que devem contemplar o assunto; e depois elas se envolvem. Por isso, eu não acredito em projetos empresariais sem paixão. A relação com clientes, fornecedores, colaboradores e demais públicos envolvidos não pode ser puramente econômica, pois assim ela não se sustenta mais. Ela precisa ser econômica, sem dúvida, mas também precisa ter as outras duas dimensões”. Ou seja, fazer RSE no Itaú é um processo em que lideranças empoderam outras lideranças, criam condições internas, estruturam condições para suportar os programas e projetos, articulam esforços, saberes, recursos. “Não é intuição ou pura arte, é o tempo todo acompanhando, checando e vendo onde é que efetivamente nós estamos performando bem, onde estamos e o que falta para atingir a excelência. E este é um ponto difícil de atingir, pois a cada dia a régua da sociedade sobe mais e cobra mais”, afirma o Diretor de Relações Institucionais do Itaú.

⁵³ Propaganda veiculada nos meios de comunicação que traduz a metáfora do Itaú como melhor banco na relação custo-benefício para o cliente.

Devido a todo esse contexto, existia o desafio da alta administração para se criar metodologias que pudessem avaliar melhor os resultados de projetos sociais, por aproximar as competências, conhecimentos e expertise do Itaú a serviço do social.

Segundo a superintendente da Fundação Itaú Social, avaliar projetos é essencial para que os realizadores e a sociedade conheçam o real impacto das ações. “Isso possibilita medir sua eficiência e identificar as fragilidades, o que ajuda na tomada de decisões. É uma prática que dá transparência e aprimora a gestão dos recursos, estimulando inclusive a ampliação dos investimentos na área social”, afirma.

A primeira ação da liderança foi estabelecer um grupo de trabalho da Fundação Itaú Social para fazer uma parceria com a Área de Controle de Risco Financeiro do banco, sob a orientação de economistas e consultores especialmente contratados para essa finalidade. “Essa metodologia não é nova. É usada desde a década de 90 em várias partes do mundo. Nós apenas a adaptamos para a realidade brasileira”, explica o economista.

No entanto, a metodologia não pode ser considerada como o único instrumento de análise de projetos sociais. “Ela poderá trazer uma cultura de avaliação, para medir em termos quantitativos e qualitativos os impactos dos projetos sociais. Isso é, mostrar os acertos e erros do que se faz no terceiro setor e nos livrarmos de vez do improvisado”, afirma o vice-presidente do Itaú e da Fundação Itaú Social.

Com a firme determinação de buscar a solução do problema complexo, outros líderes vieram se juntar ao grupo de trabalho inicial. Havia o grande desafio de se adaptar metodologias consolidadas internacionalmente, que usam econometria e analisam projetos de grande porte; por exemplo, de políticas públicas. Portanto, transpor essa metodologia para projetos restritos e conseguir estabelecer a análise de impacto, era a tarefa da equipe do Itaú.

Segundo a técnica da Superintendência Itaú Social, “o Projeto Raízes e Asas, que já havia acontecido na área de educação, foi o primeiro que definimos para testar a metodologia. Foi realizado um exaustivo trabalho de resgate de dados. Outro programa que estava nascendo também foi escolhido para a avaliação do impacto: Jovens Urbanos. Assim, foram possíveis esses dois exercícios, que nos trouxeram grandes aprendizagens”.

Além do desafio das lideranças, havia o desejo do grupo de trabalho de que a metodologia que viesse a ser estabelecida se tornasse, depois de validada, uma política pública, da mesma forma que outros projetos da Fundação Itaú Social que se tornaram políticas de municípios ou dos ministérios da Saúde ou da Educação.

Ainda com o objetivo de ampliar conhecimentos sobre o tema, foi realizado um seminário internacional. Especialistas de várias universidades americanas e européias

trouxeram exemplos de avaliação realizada em outros países. O que foi aprendido nesse evento é que a avaliação de projetos sociais, em relação ao seu impacto, tem-se mostrado uma importante estratégia de captação de recursos. Assim, com todo esse conjunto estruturado de ações, o programa caminhava para o entendimento dos conhecimentos obtidos nos dois exercícios realizados como projeto-piloto.

Foi implementado, a partir de 1995, o Programa Raízes e Asas, com o objetivo de oferecer capacitação e material de apoio a educadores envolvidos com a melhoria da qualidade do ensino. Resultado de uma ampla pesquisa de experiências bem-sucedidas de escolas de todas as regiões do País, o programa desenvolveu fascículos, vídeos e o livro "Qualidade para todos: o caminho de cada escola", destinados a orientar os educadores. Os fascículos ilustrados tratam dos temas: "a escola e sua função social", "gestão escolar", "trabalho coletivo na escola", "projeto de escola", "ensinar e aprender", "como ensinar: um desafio", "a sala de aula" e "avaliação".

Além da distribuição de materiais, o programa treinou educadores em vários municípios. O vídeo foi transmitido pela TV Escola, órgão de comunicação do Ministério da Educação que atinge cerca de 50 mil escolas de ensino público, e por TVs educativas de várias regiões, e ganhou programas especiais no canal Futura, primeira emissora educativa brasileira totalmente financiada pela iniciativa privada e que tem a Fundação Itaú Social como um de seus parceiros. Mais de 50 mil kits da publicação "Raízes e Asas" foram utilizados por secretarias estaduais e municipais de Educação, que os repassaram às escolas públicas.

No entanto, representando as mais diversas realidades brasileiras, 48 escolas foram selecionadas como núcleos de atuação direta da Fundação Itaú Social. Isto é, em vez de ser uma capacitação indireta, realizada pelas secretarias, a Fundação Itaú Social enviou seus próprios profissionais.

Com base no Censo Escolar, no cadastro do programa e em estudos de cada região, foi possível comparar essas 48 escolas com as 5.722 que estavam na mesma situação, antes de ser iniciada qualquer atividade em 1996. Verificou-se a participação delas em programas sociais, federais, de infra-estrutura e de oferta de níveis especiais de educação (supletivo e inclusão de pessoas com deficiência). O estudo comprovou que a evasão escolar diminuiu em cerca de 4% nas escolas onde foi implantado, em comparação com as que não foram atingidas pelo projeto. A partir desse dado, fez-se uma projeção dos anos em que os beneficiados pelo projeto permaneceriam na escola. Os pesquisadores usaram também como banco de dados os levantamentos do IBGE que revelam o aumento de salário que as pessoas agregam por ano de escolaridade.

Comparando o custo de investimento do programa nas escolas pesquisadas (cerca de R\$ 200 mil) com o retorno adicional de salários que as pessoas teriam com o aumento dos anos de escolaridade, a avaliação concluiu que o Programa Raízes e Asas teve uma taxa interna de retorno de 14% ao ano por aluno e um valor presente líquido (VPL) de R\$ 40,6 milhões, ou R\$ 31 mil em média por aluno. Os resultados animadores da utilização da metodologia permitiram sistematizar o conhecimento para disseminá-lo e aplicá-lo em outros projetos de organizações do terceiro setor.

Para explicar o que é a Avaliação Econômica de Projetos Sociais, foi elaborado um guia eletrônico em CD. São dois os objetivos desse guia: apresentar os principais conceitos e as técnicas associados à avaliação; e demonstrar passo a passo, por meio de exemplos e estudo de caso, como se faz uma avaliação econômica.

Todos esses cuidados demonstram a seriedade que as lideranças e os pesquisadores tiveram para adaptar a metodologia.

Outra importante decisão das lideranças foi a de sistematizar toda a metodologia em um Curso de Formação de Gestores de Projetos Sociais. A apropriação desses conhecimentos e ferramentas possibilitará que os gestores realizem a missão de suas organizações de forma sustentável.

“Em qualquer pressuposto que se trabalha, há sempre o risco de se limitar a visão da realidade, se olhamos os dados sob um único aspecto. Por isso, na Fundação Itaú Social, estamos introduzindo a avaliação econômica como um dado a mais para análise e verificação da efetividade dos projetos. Não entendemos o aspecto econômico como o único fator a se considerar, mas como um importante fator a ser considerado. Quando lidamos com uma realidade social em que os recursos financeiros são limitados e as demandas sociais são enormes e diversificadas, é necessário avaliar bem o uso dos recursos, verificando-se a efetividade dos projetos para se fazer escolhas mais acertadas nas diretrizes da ação. Entendemos que as avaliações quantitativa e qualitativa são complementares: a quantitativa nos diz o que acontece, e a qualitativa nos diz o por quê. Vários métodos já estão desenvolvidos propiciando a avaliação qualitativa, e ela, ainda que muito complexa, já é mais utilizada nos projetos sociais”, afirma a superintendente da Fundação Itaú Social.

Além dos resultados de desenvolvimento de gestores, a Fundação Itaú Social realizou parceria com a ArcelorMittal Tubarão para desenvolver gestores de organizações com as quais essa empresa siderúrgica atua na Região da Grande Vitória. Nesse mesmo evento de capacitação participaram representantes da Secretaria de Desenvolvimento da Prefeitura de

Serra (ES) e mestres e doutores da Universidade Federal do Espírito Santo engajados em projetos sociais desenvolvidos na região.

O compartilhamento dos conhecimentos das lideranças do Itaú promove o empoderamento de outras lideranças em outros pontos da rede social. Com isso, o nível de consciência de novas lideranças se amplia e se irradia para outros pontos da rede.

A atuação educadora da Fundação Itaú Social no compartilhamento da metodologia de avaliação econômica de projetos sociais tem propiciado também muitos aprendizados para as lideranças. Ser educador e aprendiz são ações de liderança necessárias para transformar a realidade social. “Muitos convites nos têm sido feitos para ampliar parcerias. Recentemente, fomos convidados pela Fundação João Pinheiro para capacitar gestores da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais”, comenta uma gestora da Superintendência Itaú Social.

Isso demonstra que, para resolver os problemas complexos que se colocam hoje nos contextos empresariais, as lideranças têm que construir alianças com universidades, governos, organizações do terceiro setor e outras lideranças anônimas e informais, para buscar conhecimentos complementares aos de sua expertise.

Humildade para aprender, persistência na busca da solução, acompanhamento de resultados para avançar continuamente, são características das lideranças do Itaú, já visíveis nos resultados alcançados, para muitas organizações parceiras que estão utilizando a Avaliação Econômica de Projetos Sociais. “Não é apenas necessária, como imprescindível, essa técnica, que pode corrigir um dos maiores problemas do terceiro setor nacional, que é a falta de objetividade de seus projetos”, afirma o vice-presidente do Banco Itaú.

“Temos uma lista de consultores especialistas no tema, divulgados no nosso *site*. O Guia Eletrônico tem sido muito utilizado e os cursos vão se ampliando em dimensão nacional. E vamos construindo mais parcerias. Fomos procurados recentemente pela Secretaria de Ação Social e Justiça – SP para realizar o curso para os técnicos da secretaria e de organizações sociais. E assim a avaliação traz credibilidade e transparência aos projetos, além, de facilitar a negociação de novas parcerias”, comenta outra gestora da Superintendência Itaú Social.

Nas lições aprendidas, as lideranças vão encontrando formas de aprimorar a metodologia, pois, tão importante quanto prestar benefícios à sociedade, por meio de projetos sociais, é apresentar de forma adequada os investimentos aplicados na sua implantação.

4.3.3.3 Caso 3: Programa de Educação para o Crédito

Os processos de RSE no Itaú têm-se aprimorado na direção de aproximar o negócio das ações que já eram realizadas pela Fundação Itaú Social. Para uma empresa cuja cultura de performance é um valor forte, a implementação de ações de RSE também carrega o mesmo grau de exigência quanto aos resultados.

O movimento ocorrido desde 2006 na direção da expansão do crédito no Brasil era esperado pelos analistas econômicos do Itaú já há algum tempo. Isso fica claro quando se identifica que, no segundo trimestre de 2008, a carteira de crédito para micro, pequena e média empresas evoluiu 12,2% em comparação com dezembro de 2004. A carteira global de crédito do banco, que inclui também pessoas físicas, deve fechar o ano com um crescimento entre 20% e 25%.

O banco oferece muitos produtos com propósitos específicos em cada linha de crédito (prazos, taxas, garantias) para se adequarem a cada tipo de necessidade dos clientes. Estes, por sua vez, recebem informações dos gerentes em suas transações com o banco, mas não têm a oportunidade de estudar previamente cada produto e o impacto que vai causar nas finanças de sua empresa – ou de sua família, no caso de pessoa física.

"Pretendemos expandir o crédito de forma correta, para pessoas certas, no volume e no tempo certo. Assim, teremos clientes satisfeitos, que comprarão um produto que se adapta ao seu orçamento e com informação", informa Antonio Matias.

O uso inconsciente e indiscriminado do crédito, segundo dados do IBGE⁵⁴, tem contribuído para que 85% das famílias brasileiras tenham dificuldades para fechar seu orçamento no mês. Em decorrência desse fato, o Banco Central recomendou que o Sistema Financeiro estimulasse a população a refletir sobre a boa utilização dos serviços bancários, especialmente quanto ao uso do cartão de crédito e do cheque especial.

Em razão desse entendimento do contexto econômico e em alinhamento às políticas internas de RSE, foi lançado pelo presidente do Itaú, um desafio às lideranças: ser o banco pioneiro no cumprimento da lei, inovador no relacionamento com os clientes, contribuindo para uma sociedade mais sustentável.

⁵⁴ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do país, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

"No momento em que o País retoma o crescimento e o Itaú, assim como todo o sistema financeiro, expande a oferta de crédito, damos nossa contribuição, orientando melhor a sociedade sobre o crédito consciente", afirma o presidente.

Uma primeira ação das lideranças foi ouvir as partes interessadas nesses resultados e, com elas, estabelecer alianças. Federação Brasileira de Bancos – Febraban, representantes de Procons⁵⁵ de todo o país, membros dos ministérios públicos estaduais e jornalistas defensores dos direitos dos consumidores foram convidados para uma reunião e a participar na elaboração de um “Guia de Orientação para Uso Consciente do Crédito”. O resultado desse esforço coletivo resultou na campanha inédita do Itaú lançada em 2004. Seu objetivo era orientar os clientes e a população em geral, e divulgar informações, de forma simples e transparente, sobre como utilizar, de maneira consciente, as linhas de crédito disponíveis no mercado financeiro brasileiro. A campanha foi lançada com a divulgação de anúncio em jornais dos principais estados do País, seguida de filmes e *spots* de rádio educativos. Uma das peças mais importantes da campanha foi o “Guia de Orientação sobre o Uso Consciente do Crédito”. Nele, estavam disponíveis informações sobre como controlar melhor o orçamento doméstico, sobre as diversas modalidades de crédito e sobre as formas mais certas de usá-las. O guia também trazia informações sobre juros e dicas sobre como o consumidor que usa muito crédito pode "sair do vermelho", "limpar o nome na praça", além de um glossário com os termos mais usados nessa área. Foram mostradas também as vantagens do uso do crédito por aqueles que não o usam ainda.

Segundo o superintendente de Coordenação de Apoio ao Cliente Itaú, “a campanha visava orientar os clientes e a população em geral de forma simples, clara e transparente”. Ao longo da campanha, as informações sobre o uso consciente do crédito foram disponibilizadas nos mais de 3 mil pontos de atendimento do Itaú no País. As informações também podiam ser acessadas no portal Itaú (www.itaubr.com.br). Internamente, as equipes Itaú receberam as informações e foram treinadas sobre o assunto.

Em 2005, reforçando o compromisso de contribuir para o crescimento de seus clientes e para as ações do programa “Uso Consciente do Crédito”, o Itaú disponibilizou um guia informativo para as pessoas jurídicas. A premissa dessa ação das lideranças é que o Itaú, como empresa cidadã, não deve apenas conceder o crédito, mas orientar os administradores a utilizá-lo bem.

⁵⁵ O Procon (Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor) é um órgão brasileiro de defesa do consumidor, que orienta os consumidores em suas reclamações, informa sobre seus direitos e fiscaliza as relações de consumo.

O índice de mortalidade das pequenas e médias empresas, segundo dados do Sebrae, continuou na década de 1990 em movimento ascendente. Entre os numerosos motivos da falência dessas empresas, encontram-se o endividamento, os juros impagáveis e a falta de lastro, levando à desestruturação de muitas famílias e núcleos sociais.

Para reduzir esse problema, o guia do Itaú apresenta, de modo simples, informações sobre o planejamento do empréstimo de forma consciente, com dicas para escolher a melhor opção de crédito para a empresa. Além de ensinar o processo de análise de crédito, traz importantes informações sobre contratos e sobre como adequar o nível de endividamento da empresa. Existe ainda um glossário para ampliar a compreensão do cliente. A estruturação do conhecimento para compartilhá-lo com todos os públicos é a forma de se criar uma sociedade mais justa e igualitária.

Nessa mesma direção, em 2007 o Itaú lançou o “Programa Uso Consciente da Conta Corrente para Pessoa Física”, com base na seguinte premissa: se o banco contar com clientes conscientes de seus direitos e deveres e organizados em seu orçamento doméstico, haverá menos inadimplência e mais tranquilidade nas famílias.

"Queremos sustentabilidade, ser uma empresa perene. Por isso, não devemos buscar apenas a performance econômica, mas clientes cativos, satisfeitos e solventes. A informação, aliás, é um dos trunfos para que o slogan – ‘O crédito é para realizar sonhos, não para tirar o sono’ – conquiste o público. Nesse sentido, o tema ‘ética nas vendas’ será o que os funcionários da instituição mais ouvirão daqui para frente. Não nos interessa dar crédito para que o nosso cliente fique no vermelho. Queremos mostrar a ele a sua situação financeira, para que ele entenda que o crédito recebido não pode impactar a sua solvência, ou seja, tirar seu sono. Nesse sentido, nossos funcionários devem estar bem preparados", ressalta o vice-presidente do Itaú.

A elaboração da cartilha “Uso Consciente da Conta Corrente” contou com a ajuda de funcionários de diversas áreas do banco, para criar sinergia nas contribuições. Em seguida, todos os gestores receberam informações, para que a empresa assumisse o seu papel de educadora na relação de consumo e prevenisse conflitos. E esse era exatamente o diferencial determinante que o Itaú buscava naquele momento.

Para o banco, é importante atuar para educar, informar e conscientizar o cliente quando da aquisição de um crédito. Mas as lideranças também têm claro que o consumidor inadimplente possui direitos que devem ser respeitados.

A cartilha, distribuída em todas as agências e disponível no *site* do Banco Itaú, traz informações para movimentar a conta de forma responsável: tipos de conta corrente,

movimentação e extrato da conta corrente, transferência entre contas correntes, como encerrar uma conta, tarifas e pacotes de serviços para economizar em tarifas.

O comportamento educador das lideranças nas agências busca vencer o desafio de mudar o modelo mental de transação, de forma simples e racional, para a humanização no relacionamento com os clientes. Todo o esforço das lideranças do Itaú, desde 2004, para o uso consciente do crédito, já apresenta resultados.

Verificou-se um maior nível de conhecimento, por parte dos clientes, sobre os diferentes produtos de crédito oferecidos pela instituição, o que permite ao consumidor equilibrar o volume e a forma de solicitação de crédito ao banco. Houve ainda melhor percepção quanto à orientação prestada pelos funcionários.

Fatores como esses, embora difíceis de serem mensurados, são considerados como o resultado mais positivo da campanha de conscientização, pois além de contribuir para reduzir a inadimplência, diminuem também o transtorno e o desconforto para o cliente, que fica seguro e preparado para buscar o produto de crédito mais adequado para suas necessidades. Com a orientação oferecida pelos funcionários e pelo material informativo, tornou-se fácil e claro o processo de decisão para o cliente.

O Banco Itaú tem o objetivo de buscar oportunidades de negócios com seus clientes, conferindo mais segurança no momento de decidir qual produto atende melhor às suas necessidades, minimizando o risco de decepções e problemas decorrentes de falta de orientação. Para toda a sociedade, há um ganho intangível decorrente da redução no risco das operações de crédito.

4.3.4 Análise Intracaso – Itaú

A seguir o Caso Itaú, tendo em vista as ações dos programas de Apoio ao Microcrédito, de Avaliação Econômica de Projetos Sociais e de Educação para o Crédito, será analisado nas seguintes categorias:

- Fundamentos da ação da liderança.
- Implementação de processos e aprendizagem em RSE.
- Papéis de liderança na implementação de RSE.
- Teorias de liderança que suportam a implementação de RSE na empresa.
- Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE.

4.3.4.1 Fundamentos da ação da liderança

Desde a década de 1980, o Itaú vem explicitando, em suas ações, o compromisso com a responsabilidade social empresarial.

A Visão Itaú, o Modo Itaú de Fazer, os Princípios e Valores, o Código de Ética Corporativo, a Matriz de Sustentabilidade e a Política de Sustentabilidade, são referências para a ação da liderança.

Em 2003, a adesão ao Pacto Global trouxe para a ação das lideranças novos fundamentos. Embora o Itaú não seja oficialmente signatário da GRLI, percebem-se nos casos estudados como também estes princípios fundamentam a ação das lideranças.

Especificamente, os princípios 1, 2 e 3 do Pacto Global, relativos aos direitos humanos e do trabalho, foram praticados nos três casos estudados. As ações das lideranças nos processos de microcrédito, na avaliação econômica de projetos sociais e no uso consciente do crédito, são inclusivas, transparentes e éticas. Por meio de diálogo e debate participativos, as lideranças do Itaú articularam diversas parcerias com ONGs, OSCIPs, universidades, Ministério Público, Procons e lideranças comunitárias, que trouxeram contribuições para organizar o conhecimento existente dentro e fora do banco e sistematizá-lo em cartilhas, folhetos e publicações.

O princípio 10 do Pacto Global – relativo ao combate à corrupção, em todas as suas formas – está presente na ação educadora das lideranças. O fato de conscientizar os públicos envolvidos com as ações do Itaú, para uma inclusão social cidadã, eleva a consciência sobre direitos e deveres individuais e coletivos e a qualidade das relações sociais. Todos os princípios norteadores do GRLI estão presentes na ação das lideranças do Itaú, embora não oficialmente. No caso do microcrédito, os princípios da justiça, liberdade, honestidade e humanidade, pela própria natureza do programa, são facilmente identificados. O fato de tornar mais acessível o crédito para milhares de micro empreendedores, fixando-os em suas regiões e núcleos sociais, já seria um avanço.

A forma conseqüente de fazer microfinanças, por meio de OSCIPs legalmente operantes, é estabelecer a honestidade e a liberdade no processo de RSE. Estruturar e disseminar conhecimentos sobre microfinanças no Brasil, é trazer para a prática de gestão o princípio da humanidade, é reconhecer a mútua dependência uns dos outros.

O princípio da responsabilidade e solidariedade é visível na ação das lideranças nos três casos estudados, pois, administra-se a criação de valor econômico e social, usando o

poder de modo responsável. Especificamente, o Programa do Uso Consciente do Crédito é um exercício permanente dos princípios de tolerância e transparência, estabelecidos no GRLI.

O fato de permanecer no *ranking* do DJSI, desde a sua criação em 1999, e de ser o único banco latino-americano nessa posição, demonstra o esforço e o aprimoramento contínuo de suas lideranças. Os níveis de exigência para essa certificação são crescentes, e se tornam também parâmetros para a ação das pessoas no Itaú.

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são, também, parâmetros para ações sustentáveis.

A norma AccountAbility AA-1000, cujo processo de implementação foi iniciado em 2006, integra, num corpo único de ações da liderança, seus valores corporativos, sua visão, seu código de ética corporativa e sua política de sustentabilidade. Dessa forma, as atividades de comunicação e estruturação dos relatos destinados aos públicos estratégicos ganham um arcabouço único, e elas sedimentam o caminho da organização rumo ao desenvolvimento sustentável. Esses diversos parâmetros fundamentam a conduta e a ação das lideranças no Itaú.

4.3.4.2 Implementação de processo e aprendizagens em RSE

Os três casos analisados fazem parte do negócio do Itaú e tiveram processos semelhantes de implementação.

Construir uma agenda de sustentabilidade em negócios financeiros, é trazer para um ambiente racional os desafios de natureza menos tangível, como, por exemplo, criar valor nas dimensões econômica, social e ambiental.

No eixo econômico, o Itaú tem expertise comprovada, nos seus mais de 60 anos de crescimento e sucesso em seu mercado, nacional e internacional. Incluir na agenda a dimensão social e a ambiental, veio no caminho estruturado da Fundação Itaú Social.

O processo de mudança cultural encontrado nos casos estudados é semelhante ao proposto na literatura de liderança por diversos autores (KOTTER, 2002; HREBINIAK, 2005; COOPE, 2006). O ciclo PDCA (DEMING, 1982), com as etapas de Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C), Ações Corretivas (A), pode ser considerado um modelo básico para análise do processo de implementação de RSE.

Na etapa de Planejamento (P), as lideranças do Itaú, ao fazerem a leitura do contexto das OSCIPs, que atuavam no microcrédito, o fizeram não só do ponto de vista econômico, mas também social e ambiental. As aprendizagens decorrentes dessa opção estratégica conduziram as decisões para estabelecer, com empresas parceiras, acordos para obtenção de resultados nas três dimensões. Ou seja, a etapa de planejamento de metas e métodos é semelhante, em princípio, à do PDCA. A diferença é que são metas e métodos sustentáveis. Pressupostos que se traduzem na ação das lideranças em busca permanente de resultados que equilibrem os interesses de diversos públicos e atendam às demandas econômicas sociais e ambientais.

Na etapa de Execução (D), o fazer das lideranças do Itaú não é solitário. Inclui outros públicos, com as competências complementares às existentes internamente. Isto é, fazer aprendendo com o outro, junto com numerosos e anônimos outros, que ensinam como criar processos inclusivos do ponto de vista social e ambiental, como criar produtos novos, para responder às novas demandas trazidas pelos públicos que, anteriormente, o sistema financeiro não enxergava.

O fazer das lideranças do Itaú é o fazer da educação: educar os empreendedores sociais para uma gestão conseqüente do seu negócio; educar para a avaliação transparente dos projetos sociais, para torná-los perenes; educar indivíduos e empresas clientes, para que a concessão de crédito possa gerar sobrevivência e tranquilidade no futuro. Dessa forma, as lideranças treinam, educam, formam multiplicadores de conhecimentos, de processos que mudam a realidade social onde atuam. Ampliam canais de comunicação por meios eletrônicos, publicam e compartilham interna e externamente as novas aprendizagens, e reforçam em qualidade e quantidade os nós da rede social sustentável que vai se tornando o seu negócio. Um negócio repensado e que confere outro significado à marca Itaú: o da RSE.

A etapa de Verificação (C) é semelhante a do ciclo PDCA. O que a embasa é a construção de indicadores nas três dimensões citadas. Para tal, é fundamental desaprender rotinas de trabalho com foco puramente econômico e substituí-las por novas técnicas e metodologias sustentáveis.

A mensuração de projetos sociais é uma metodologia conhecida na literatura das ciências sociais. Porém, as questões da sustentabilidade são mais complexas e interdisciplinares. A avaliação econômica de projetos sociais representa um passo importante no sentido de aproximação dessas duas áreas de conhecimento. A aplicação da metodologia envolve persistência e disciplina, pois os indicadores de acompanhamento e avaliação são continuamente aprimorados. São novos indicadores para medição de fenômenos mais

complexos de gestão. O envolvimento das lideranças do Itaú no apoio aos projetos tem sido fundamental para a obtenção dos dados de verificação qualitativa e quantitativa. Os processos de RSE têm, portanto, uma etapa mais longa de verificação e comparação de metas e resultados, devido à complexidade das questões, exigindo das lideranças mais flexibilidade e humildade para aprender e mais persistência e tenacidade para perseguir os resultados a alcançar.

4.3.4.3 Papéis de liderança na implementação de RSE

Os papéis de tarefa, de relacionamento e de mudança correspondem a três grandes conjuntos de papéis de liderança (YUKL, 1998). De acordo com as percepções deste estudo, esses conjuntos de papéis ocorrem de maneira integrada. Isto é, em cada evento de RSE acontece uma ação de liderança para a mudança, são feitas conexões com outras pessoas, constrói-se um relacionamento de confiança e parte-se para a execução da tarefa. Isso não ocorre necessariamente nessa ordem em todos os eventos, mas ocorre de forma integrada.

Para criar as mudanças que desejavam nos casos estudados, as lideranças do Itaú organizaram diversas palestras, vídeos e *sites* informativos, treinamentos, publicações, reuniões, para demonstrar uma nova ordem de relações sustentáveis entre seus *stakeholders* e, assim, descortinar a visão de um futuro possível.

O papel de gestor de significados (SASHKIN, 1988; WESTLEY, MINTZBERG, 1989), no caso do microcrédito, orientou a busca de informações sobre o setor, a criação do Prêmio Itaú de Apoio ao Empreendedor, as parcerias intersetoriais internas, as políticas de microfinanças do banco. No entendimento desse mercado, o papel de *construtor de relacionamento e networking* (HOSKING, 1991), pode ser identificado.

No caso do uso consciente do crédito, por ser um processo educacional de médio prazo, o papel de transmissão de valores (MARTIN, 1992) tem suportado a ação das lideranças. Também nesse caso se identifica o papel de condutor de pessoas para a autoliderança (MANS; SIMS, 1991). No relacionamento entre gestores e clientes nas agências, essa ação tem transformado, conforme pesquisa, a vida financeira de muitos clientes e suas famílias.

Na avaliação econômica de projetos sociais, foram visíveis os papéis de ligação e de alocador de recursos. (MINTZBERG, 1973). Houve uma intensa aprendizagem das lideranças

com consultores internacionais e especialistas em economia, para adaptar a metodologia à realidade das ONGs parceiras da Fundação Itaú Social.

As lideranças também atuaram como negociadores. (MINTZBERG, 1973). Na implementação de RSE, este papel se amplia, pois existem várias partes interessadas nos resultados e o negociador precisa criar valor para todos. Essa maior complexidade do contexto de negócios demanda mais habilidade, transparência e ética, para buscar o que é bom igualmente para todos.

Paralelamente, pode-se também identificar nos três casos o papel de educador. (SMIRCICH; MORGAN, 1982; SENGE, 1990). Lideranças educadoras criam oportunidades para incluir as microfinanças no portfólio de produtos e serviços do Itaú. Educar outras lideranças, é inspirá-las a se engajarem no processo de uso consciente do crédito para o cliente pessoa física ou jurídica. No caso de RSE, o processo de consciência tem sua origem em conhecimentos obtidos a partir de informações. O papel de sintetizador de informações (GARDNER, 2006) tem contribuído para construir relacionamentos que têm componentes racionais. A partir do entendimento racional, é possível o engajamento.

Heifetz (2005) apresenta um importante papel de tarefa: o de identificador de desafios a resolver. Existe um esforço de compromisso das lideranças do Itaú para compreender as novas exigências de seus *stakeholders* e se antecipar para que sejam atendidas. Isso requer revisão de posicionamentos técnicos e uma gestão mais participativa, transfuncional e multidisciplinar. Os desafios a resolver serão cada vez mais complexos, significando sair do paradigma de construção de negócios, para o de construção de negócios sustentáveis. Certamente, ainda nem todas as lideranças estão engajadas com a causa de RSE.

Porém, o que se percebe é, cada vez mais, um rápido avanço nessa direção, em menor espaço de tempo.

4.3.4.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de RSE na empresa

Nesta seção, são identificadas as teorias de liderança que contribuem para explicar as práticas de implementação de processos de RSE no Itaú.

Nos três casos estudados – Programa de Apoio ao Microcrédito, Programa de Avaliação Econômica de Projetos Sociais e Programa Uso Consciente do Crédito –,

identifica-se muito claramente a ação do presidente do Itaú, Roberto Egydio Setubal, e do vice-presidente Antônio Jacinto Matias.

Esses líderes exercem, com seu carisma, grande influência no comportamento dos liderados. Nas entrevistas realizadas, muitas vezes eles foram citados, pelo seu compromisso e engajamento para incluir a agenda de RSE nas estratégias de sustentabilidade do Itaú.

A teoria da liderança carismática, formulada por diversos autores (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993; RICHARDSON; THAYER, 1993; KIRKPATRICK; LOCKE, 1996; CONGER; KANUNGO, 1998), identifica, entre as características desses líderes, as seguintes: uma clara visão de futuro e o desejo de concretizá-la mesmo correndo riscos; sensibilidade tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados; e comportamentos diferentes dos comuns.

A Visão Itaú, criada em 1992 e reformulada em 2005, oferece um sentido de continuidade para os liderados, vinculando o presente a um futuro melhor para a organização.

O Modo Itaú de Fazer, os Princípios e Valores, a Matriz Itaú de Sustentabilidade, o Código de Ética Corporativo, são guias de referência trazidas por essas lideranças como fundamentos das ações de RSE executadas na empresa. Segundo a teoria de liderança carismática, após formular a visão, o líder comunica suas expectativas de autodesempenho e expressa a convicção de que seus liderados vão alcançá-las. Isso desperta a auto-estima e a autoconfiança dos liderados.

Em seguida, o líder comunica, por palavras e ações, um novo sistema de valores, oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido pelos liderados. (CONGER; KANUNGO, 1998).

O que se constata nas entrevistas com as diferentes lideranças no Itaú e mesmo nos parceiros externos, é que os problemas complexos trazidos pela alta administração são recebidos pelos liderados como um desafio.

Outra constatação nas entrevistas com as lideranças é o auto-engajamento, a “paixão pela causa” e a empatia.

Esse carisma da liderança também é identificado nas relações do Itaú com seus parceiros externos, que replicam o modelo em seus contextos de ação.

Nos Diálogos Itaú de Sustentabilidade, nos *workshops* de avaliação econômica de projetos sociais, presenciados durante a pesquisa, foram muitas aquelas vezes em que se pôde constatar a existência de lideranças carismáticas no Itaú.

As teorias de lideranças transacionais e transformacionais, formuladas por diversos autores (BASS, 1985; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993; BASS; AVOLIO, 1992;

TICHY; DE VANNA, 1990; YUKL, 1999), explicam as ações das lideranças no Itaú. O líder transacional conduz e motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas, por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências da tarefa.

A cultura da performance, presente no Itaú, é um traço forte da sua identidade. Por um lado, a mensuração de resultados, o aprimoramento constante de indicadores, a expansão dos negócios, a internacionalização, entre outros, são indícios da liderança transacional. Por outro, a liderança transformacional está presente na atenção ao desenvolvimento de cada um dos liderados e na maneira como os líderes modificam a forma de os seguidores verem as coisas (BASS, 1985). Ajudando-os a pensar nos velhos problemas com outra lógica, entusiasmando-os, incitando-os e inspirando-os a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo, as lideranças produzem nos liderados níveis de esforço e desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional (BASS, 1985).

Nos últimos cinco anos, as mudanças têm ganhado velocidade. Os casos que estudamos são exemplos de pioneirismo, entre os bancos brasileiros, para educar sobre o uso consciente do crédito, para atender à demanda dos investidores por resultados tangíveis dos projetos sociais, e pela ampliação da base de atuação em microfinanças, por meio das OSCIPs que conhecem as necessidades dos empreendedores de suas regiões.

Portanto, as teorias de liderança carismática, de liderança transacional e de liderança transformacional explicam os comportamentos dos líderes no Itaú.

4.3.4.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE

Nesta seção, os três casos estudados no Itaú serão analisados em relação ao Modelo de Valor Para os Acionistas proposto por Hart e Milstein (2004).

No quadrante inferior esquerdo do modelo, não são identificadas, nos casos estudados, ações para prevenção de poluição, minimizando os resíduos da operação, e nem ações voltadas para redução do consumo de água, reuso de água de efluentes e pluviais, coleta de aparas de papel, plástico e alumínio. Essas ações, identificadas nos casos como um todo, geram como retorno corporativo apenas redução de custos e riscos. Embora sinalizem alguns ganhos, os volumes não são muito relevantes.

No quadrante inferior direito, a estratégia utilizada para geração de valor sustentável está focalizada no correto manejo de produtos. Nesse quadrante, houve um esforço do Itaú no

sentido de lançar produtos, como o Compror e o Capital de Giro Socioambiental, para o financiamento de projetos focados na redução de poluentes. Há ainda *leasing* para pessoas portadoras de deficiência, planos de capitalização, como o PIC Criança e o PIC Natureza, Fundos de Ações de Empresas Socialmente Responsáveis, entre outros. O Programa Uso Consciente do Crédito para pessoa física e pessoa jurídica cria valor, ao ampliar a transparência nas relações do Itaú com seus públicos e construir a reputação de sustentabilidade. Todas essas ações são melhorias evolucionárias.

No quadrante superior esquerdo, existe uma ação iniciante que poderá se tornar uma inovação: a avaliação econômica dos projetos sociais. É um grande desafio, mas poderá gerar valor sustentável, em cada projeto, a cada ano, por tangibilizar para os acionistas o retorno do seu investimento. No quadrante superior direito, o Programa de Apoio ao Microcrédito é uma realidade. Está voltado para a base da pirâmide e pode gerar crescimento sustentável do negócio em nova trajetória. Não chega a fazer uma ruptura no modo de operar, mas é revolucionário, se olhado do ponto de vista da trajetória da companhia. O valor sustentável, em todos os quadrantes do modelo de Hart e Milstein (2003), pode ser sintetizado no quadro 11, a seguir:

Caso Itaú	Quadrante “Prevenção da poluição”	Quadrante “Manejo de produtos”	Quadrante “Tecnologia limpa”	Quadrante “Visão de sustentabilidade”
Programa de Apoio ao Microcrédito	–	–	–	Microfinanças para pequenos empreendedores
Programa Avaliação Econômica dos Projetos Sociais	–	–	Metodologia para tangibilizar, para o acionista, o valor do retorno do investimento em projetos sociais	–
Programa Uso Consciente do Crédito	–	Ampliação da transparência nas relações com pessoas, físicas e jurídicas	–	–

Quadro 11: Modelo de valor para os acionistas – Caso Itaú
Fonte: HART, MILSTEIN. *In*: RAE Executivo, 2004. (Adaptação)

Conclui-se, por um lado, que no curto prazo o Itaú gera valor, por meio da melhoria de seus produtos para finanças sustentáveis, a todos os seus *stakeholders*. Por outro lado, gera valor sustentável no longo prazo, ao conceder crédito para que os microempreendedores perenizem seus negócios, e ao estabelecer métricas para que os empresários possam

compreender, por meio de avaliação econômica, o retorno do seu investimento em projetos sociais.

Ao se estudar os casos Itaú, é possível identificar uma clara direção estratégica para criar valor sustentável nos produtos e serviços. Embora o banco não seja signatário do GRI e de seus princípios, propostos para atuação das lideranças globalmente responsáveis, esses princípios encontram-se também na prática dos líderes no Itaú. Justiça, transparência, humanidade, honestidade, liberdade e tolerância, com responsabilidade e solidariedade, constroem o desenvolvimento sustentável.

Todos os princípios do Pacto Global, bem como a Visão Itaú, o Modo Itaú de Fazer, os Valores, o Código de Ética Corporativo e todas as práticas de governança, são fundamentos da ação da liderança.

5 ANÁLISE INTERCASOS

Neste capítulo serão identificados os elementos comuns entre os casos Petrobras, Cemig e Itaú, que respondem a questão de pesquisa: compreender o papel da liderança na implementação da Responsabilidade Social Empresarial.

Esta análise intercasos está baseada na análise de cada caso, apresentada na seção anterior e seguirá as mesmas categorias.

5.1 Fundamentos da ação da liderança

Na revisão da literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial, identificam-se diversas normas (ISO 9000, ISO 14000, ISO 14001, OHSAS 18001, AA1000); índices (Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa – ISE, Dow Jones Sustainability Index – DJSI); parcerias (Pacto Global, Iniciativa Liderança Globalmente Responsável, Metas do Milênio). Estes são referências de ação para lideranças que desejam incluir em sua agenda os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade de negócios.

Por outro lado, nas organizações pesquisadas, a Visão, a Missão, os Princípios, os Valores Corporativos, o Código de Ética também incluem referências para ação das lideranças em todos os níveis.

As Políticas de Responsabilidade Social e/ou Sustentabilidade, os novos desenhos de governança corporativa, incluindo comitês, comissões, diretorias, superintendências específicas para cuidar de RSE, também parametrizam e fundamentam as ações das lideranças.

Uma primeira avaliação intercasos diz respeito à existência de parâmetros externos e internos para a gestão da empresa pelas lideranças. No caso de sua existência, a pesquisa procura verificar se há alinhamento entre o discurso da organização e a prática das lideranças. O Quadro-síntese 13, a seguir, sintetiza a análise de fundamentos externos relacionados a indicadores, índices, parcerias, de forma a identificar os compromissos formais assumidos pelas empresas pesquisadas. O Quadro 12 apresenta de forma sintética os fundamentos internos de estruturas de poder e decisão, as políticas, códigos, princípios e valores das três empresas pesquisadas.

Casos Estudados	Fundamentos Internos					Governança Corporativa
	Visão Missão Incluem Sustentabilidade/RSE	Princípios Valores Incluem RSE/ Sustentabilidade	Código de Ética	Políticas de Sustentabilidade		
				Nacional	Internacional	
Petrobras	●	●	●	●	●	● – Comitês de Sustentabilidade
Cemig	●	●	●	●	×	● – Superintendência de Sustentabilidade Empresarial – Gerência de RSA – Gerência de governança
Itaú	●	●	●	●	×	● – Fundação Itaú Social – Comissão Superior de Ética – Superint. de Responsabilidade Sócioambiental – Superint. de Responsabilidade Social Corporativa – Comitê Executivo de RSA – Comissões de RSA

LEGENDA

- × Fundamentos não identificados na gestão da organização
- Fundamentos internos identificados na gestão da organização
- Fundamentos internos visíveis na prática das lideranças na organização

Quadro 12: Fundamentos internos da ação das lideranças
Fonte: Elaborado pela autora.

Casos Estudados	Fundamentos Externos						
	Pacto Global	GRI	Metas do Milênio	Normas	DJSI	ISE	GRI
Petrobras	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9000 - ISO 14000 - ISO 14001 - ISO 26000 (participa) 	<input checked="" type="checkbox"/> Desde 2006	<input checked="" type="checkbox"/> Desde 2006	<input checked="" type="checkbox"/>
Cemig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9000 - ISO 14000 - ISO 14001 - ISO 26000 (participa) 	<input checked="" type="checkbox"/> Desde 1999	<input checked="" type="checkbox"/> Desde 2005	<input checked="" type="checkbox"/>
Itaú	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> - AA 1000 	<input checked="" type="checkbox"/> Desde 1999	<input checked="" type="checkbox"/> Desde 2005	<input checked="" type="checkbox"/>

LEGENDA

- Fundamentos não identificados na gestão da organização
- Fundamentos externos identificados na gestão da organização
- Fundamentos externos visíveis na prática das lideranças na organização

Quadro 13: Fundamentos externos da ação das lideranças
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à Petrobras, o que se pode concluir é que os fundamentos externos podem ser identificados nos documentos e também nos relatos da ação das lideranças. Apesar de ter ingressado só em 2006 no ISE e no DJSI, há mais de 10 anos a empresa vem melhorando continuamente a sua atuação sustentável, com a integração dos programas de Segurança, Meio Ambiente, Saúde e as diversas certificações ISSO, como pode ser visto no Quadro 13. Quanto aos fundamentos internos, podem ser encontrados como parte das estratégias formalizadas no conjunto de documentos: Balança Social, Relatórios Anuais, Políticas de Sustentabilidade, Códigos de Ética, entre outros dispositivos. Nos relatos das práticas das lideranças, pesquisadas em entrevistas, os mesmos fundamentos podem ser percebidos. Essas constatações têm de ser relativizadas, se considerado o porte da companhia.

Na Cemig, quanto aos fundamentos externos, constata-se que ela não é signatária do Pacto Global, GRI e das Metas do Milênio. As normas relativas a ISO, DJSI, ISE, GRI são encontradas tanto nos documentos quanto na ação das lideranças.

Em síntese, apesar de inexistir adesão formal a todos os dispositivos de fundamentos externos, sua prática em relação à sustentabilidade incorpora esses fundamentos de forma consistente. Em relação aos fundamentos internos, as práticas demonstram a internalização das orientações desses documentos.

O Itaú é signatário do Pacto Global e tem compromisso formal com as Metas do Milênio. Apesar de não participar da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável, os princípios desse movimento encontram-se evidentes nas práticas das lideranças, por também fazerem parte da cultura da organização. Os fundamentos internos revelam a orientação para a sustentabilidade dos negócios e em suas práticas, as lideranças demonstram seu compromisso com esses princípios, valores e dispositivos, pelos relatos apresentados.

5.2 Implementação de processo e aprendizagem em RSE

O processo de implementação de ações e programas que incluem os conceitos de RSE é muito semelhante em todos os casos estudados.

Será tomado como referência o diagrama a seguir, FIG. 15, que contempla a implementação de um processo de onze etapas de RSE evidenciado nas empresas pesquisadas. Esse entendimento buscou inspiração em processos de planejamento e mudança,

propostos por diversos autores. (KOTTER, 1990; HREBINIAK, 2005; KANTER, 2006; PORTER, KRAMER, 2006).

A busca de convergências entre esses autores leva ao ciclo do PDCA proposto por Deming (1980), modelo que universaliza os processos de mudança presentes em todos os autores em quatro grandes blocos, ou seja, Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva.

Como esse diagrama focaliza os processos de aprendizagem, pode ser feita uma analogia a outro modelo de aprendizagem.

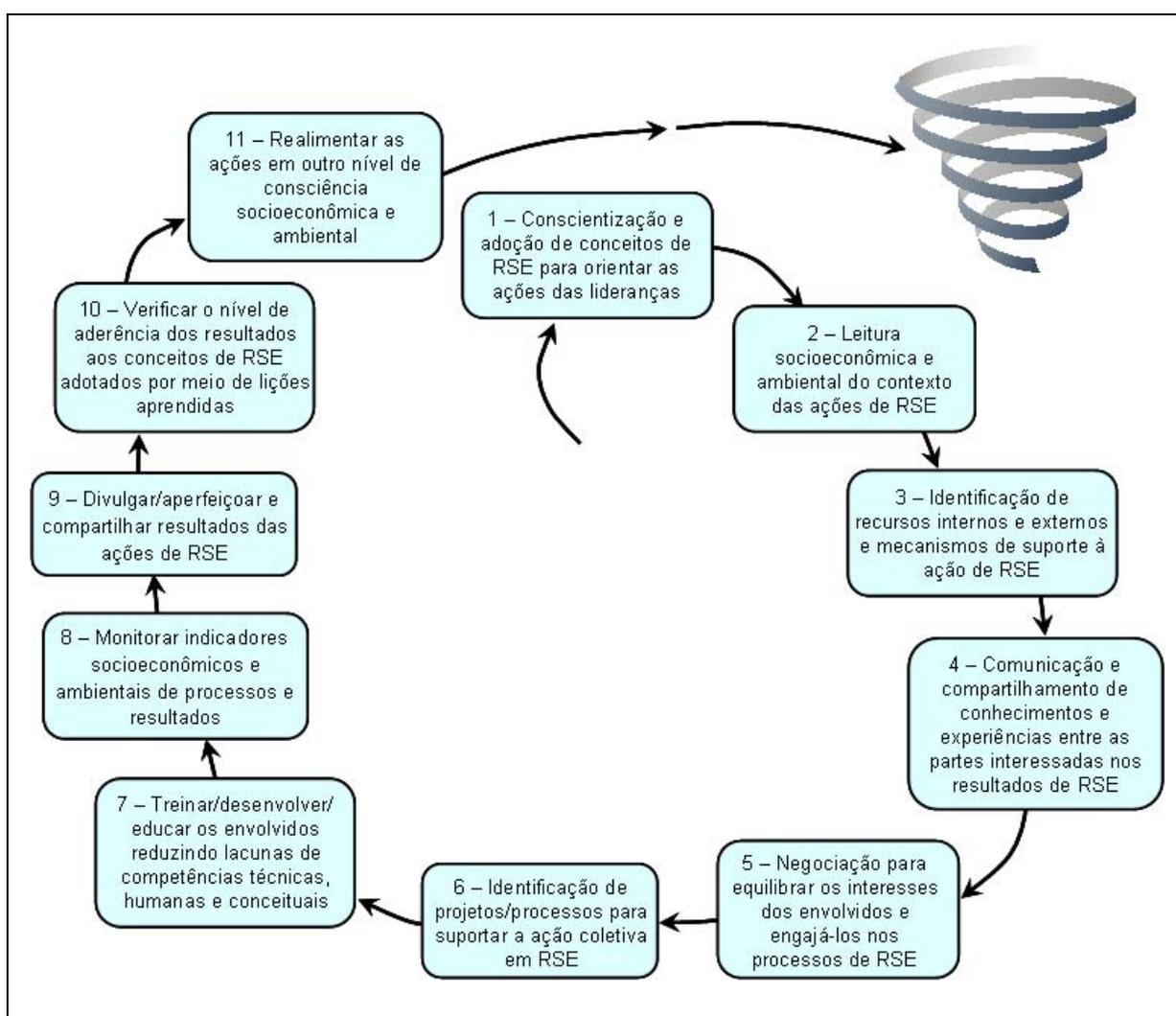


Figura 15: Implementação de processo e aprendizagem em RSE.

Fonte: Elaborada pela autora.

Na etapa um, as ações da liderança envolvem a ampliação do nível de seu conhecimento sobre as demandas econômicas sociais e ambientais por negócios sustentáveis.

Em decorrência, alarga-se também o nível de consciência e a adoção dos conceitos de RSE, que passam a orientar as ações das lideranças.

Essa consciência também se estende na prática à leitura integrada do contexto (etapa dois) nas três dimensões: econômica, social e ambiental, por ser uma demanda recente na gestão das empresas. Perceber a interconexão existente nas três dimensões e projetá-la no futuro, não só com um olhar local, mas global, tem-se apresentado como uma aprendizagem transformadora, não só do indivíduo líder, mas da sua equipe e rede social da qual faz parte. Nos casos estudados, mesmo em negócios tão distintos, identificou-se o movimento comum.

Também foi comum a etapa três de identificação de recursos internos e mecanismos de suporte à ação de RSE. O que difere esta de outras tarefas comuns na gestão das empresas é a multiplicidade de *stakeholders* internos e externos com demandas complexas exigindo mecanismos de suporte às ações com RSE também complexas.

Para estabelecer vínculos de confiança nos relacionamentos, o processo de comunicação tem de ser transparente e ético. Muitas vezes nos três casos relatados *stakeholders* sabiam mais a respeito da solução de problemas complexos do que as lideranças das empresas. A humildade para aprender foi também um traço presente para a solução das questões complexas. (Etapa quatro).

Negociar (Etapa cinco) com muitos *stakeholders* equilibrando os interesses das partes envolvidas para sustentar parcerias de longo prazo, preservando o meio ambiente, gerando renda para microempreendedores, educando crianças e jovens, exigiu das lideranças novas habilidades, que foram aprendidas no “fazer junto”, em tempo real.

A etapa seis caracteriza-se por organizar campanhas, programas, projetos que depois de consolidados se tornaram processos de trabalho, rotinas, políticas, produtos, serviços com marca de sustentabilidade. Colocar essa marca para criar valor ao negócio, hoje e no futuro, também foi uma etapa comum da ação das lideranças nas empresas pesquisadas.

Treinar e desenvolver a si próprio e a outros, reduzindo lacunas de competências técnicas, humanas e conceituais em relação à RSE, foi a oportunidade para transformar pouco a pouco a realidade desses contextos estudados (Etapa sete). O que diferencia essa etapa de outras nos processos de gestão dessas mesmas empresas é que educar e treinar ganha a dimensão de uma grande rede. Fazer mudanças pela educação com foco em RSE traz o desafio de transformar milhares de pessoas. São monitores ambientais, fazendeiros, crianças, jovens, adultos, trabalhadores terceirizados recebendo educação ambiental, educação para uso consciente do crédito, do microcrédito, de equipamentos de segurança. É educar e treinar com visão sistêmica, todo o tempo, em cada movimento de transformação. Todas as lideranças nos

casos estudados treinaram, educaram, e também foram treinadas para uma nova visão de mundo mais humana.

Determinar indicadores de resultados nas dimensões econômica, social e ambiental foi desafio e etapas comuns (Etapas oito e nove) foram percorridas pelas lideranças para implementar processos de RSE. O que é diferente nessa maneira de estabelecer resultados, monitorá-los e divulgá-los é que precisam estar equilibrados nas três dimensões. A exigência da sociedade sobre o resultado das atividades das empresas tem aumentado a cada dia, não só pela pressão da mídia, das leis de governo, dos organismos globais, mas também pelo olhar atento das comunidades, do acesso a novos canais de denúncia e pela organização cada vez mais profissional do terceiro setor.

Portanto, o relato das atividades passa a seguir padrões e rituais cada vez mais detalhados, complexos e exigentes (Etapas dez e onze). Nos casos pesquisados, é possível identificar a evolução dos Relatórios Anuais e dos Balanços Sociais e Ambientais. O que difere essa etapa do processo de implementação de RSE de outros processos empresariais é que os relatórios são feitos em rede. Para “tecer” cada indicador destes relatos, é necessário o envolvimento de muitas equipes interdepartamentais, interfuncionais, interempresariais, intergovernamentais, interorganizacionais, que se “espalham” para além dos limites físicos das organizações estudadas. A interconexão dessas grandes redes para suportar processos sustentáveis produz novos conhecimentos multidisciplinares decorrentes de trabalho de equipes e de aprendizagem em equipe com foco em RSE.

São numerosas as lições aprendidas sobre metodologias de diálogo e debate, leitura de contextos, formação de acordos de parcerias, negociação, educação e treinamento. São novas descobertas, pesquisas, jurisprudências, formas de co-criação de valor entre partes interessadas não apenas em resultados econômicos, mas também sociais e ambientais.

Existe um trabalho sério de pesquisa sendo realizado e registrado nas organizações estudadas. Esses conhecimentos geram mais consciência tanto em quem os criou quanto naqueles que deles se apropriam. O nível maior de consciência contribui para reiniciar processos de RSE em patamares mais elevados de decisão e ação. Muito provavelmente, nessas etapas ocorre o ciclo duplo proposto por Argyris (1996).

5.3 Papéis de liderança identificados

Dentre os autores que tratam dos papéis de Liderança, a taxonomia proposta por Yulk (1998) foi escolhida como referência de análise, por apresentar categorias que englobam os diversos papéis estudados por outros autores. (MINTZBERG, 1973; CHARAN, 1996; WHEATLEY, 2008). Nessa revisão foram identificados diversos papéis de liderança na literatura contemporânea e da atualidade que apresentam as questões relacionadas à RSE.

O Quadro 14, a seguir, sintetiza os papéis de liderança identificados na pesquisa em campo nos diversos casos estudados na Petrobras, Cemig e Itaú.

Papéis de Liderança		Petrobras	Cemig	Itaú
T A R E F A	• Ligação* (MINZTBERG, 1973)	–	–	✓
	• Negociador* (MINZTBERG, 1973)	✓	✓	✓
	• Gestor de riscos (ROCLHIN, 2005)	✓	–	✓
	• Identificador de desafios a resolver (HEIFETZ, 2005)	✓	✓	–
	• Vinculador de dentro para fora (PORTER; KRAMER, 2006)	✓	–	–
	• Vinculador de fora para dentro (PORTER; KRAMER, 2006)	–	✓	✓
R E L A C I O N A M E N T O	• Construtor de relacionamentos e <i>networking</i> * (HOSKING, 1991)	✓	✓	✓
	• Anfitrião (WHEATLEY, 2008)	✓	✓	✓
	• Contador de histórias (DRISCOLL, McKEE, 2007)	✓	✓	–
	• Pensador do sistema (MANGA; HOLLENHOST, 2004)	–	✓	–
	• Conductor de pessoas para a autoliderança (SIMS; MANZ, 1991)	✓	✓	✓
	• Manejador da cultura* (CHARAN, 1996)	✓	–	✓
M U D A N Ç A	• Criador de sentido e de visões (ANCONA <i>et al</i> , 2007)	✓	✓	✓
	• Transmissor de valores* (MARTIN, 1992)	✓	✓	✓
	• Educador* (SENGE, 1990)	✓	✓	✓
	• Guardião da ética (GOFFE; JONES, 2005)	–	✓	✓
	• <i>Coach e mentoring</i> (VERGARA, 2007)	–	✓	✓

Quadro 14: Papéis de liderança identificados na pesquisa em campo.

Fonte: Elaborado pela autora.

* Papéis clássicos e contemporâneos com *script* ampliado

A pesquisa mostra que existem coincidências entre os papéis de liderança encontrados nas empresas estudadas e as categorias propostas por Yukl (1998).

Ao analisar o comportamento das lideranças nos casos estudados, as categorias propostas por Yukl (1998) devem ser entendidas de forma integrada em cada etapa do processo. Papéis de mudança, papéis de relacionamento e papéis de tarefa se recombina para dar sentido e consistência às ações, especialmente quando do tratamento de questões de RSE, por serem decorrentes de inúmeras conexões. O que caracteriza os processos de RSE, diferindo de outros da gestão de negócios, é a integração desses papéis em cada etapa.

Será apresentado um exemplo de uma integração entre os papéis, numa situação vivida pela Petrobras. Assim, por exemplo, ao se fazer a leitura socioeconômica e ambiental do contexto das ações que seriam realizadas no Campo de Guando, na Colômbia, as lideranças se comportam como criadores de sentido e de visões (ANCONA *et al*, 2007); construtores de relacionamento e *networking* (HOSKING, 1991) e como removedores de obstáculos e geradores de oportunidades. (MARTIN, 1992). A visão a ser atingida no futuro, neste caso, seria manter a vocação turística de Melmar e construir o Campo de Guando com a exploração do petróleo por meio de sondas mais silenciosas. Para concretizar a visão, foi apresentado o projeto e estabelecido com as lideranças locais um relacionamento ético e transparente que possibilitou criar relações de confiança entre as partes. A partir do Relatório de Impacto Socioeconômico e Ambiental, construído em conjunto com a comunidade, foi possível obter a licença para operar. Nos processos de RSE, as lideranças, ao influenciarem outros em direção à mudança desejada, constroem uma rede de relações viabilizadoras dos objetivos. Ao realizarem a tarefa junto com os *stakeholders*, imprimem credibilidade ao processo e reforçam o movimento em direção à mudança.

Outra leitura que pode ser feita diz respeito à existência de “grandes papéis” que estão presentes nos processos de RSE: o papel de educador (SENGE, 1990), construtor de relacionamentos e *networking* (HOSKING, 1991) e negociador. (MINTZBERG, 1973). O que se identifica é uma ampliação dos *scripts* originais propostos pelos autores.

No papel do líder educador, o desafio é educar para construir resultados intangíveis, com metodologias ainda não testadas, diferentemente do papel originalmente proposto por Senge (1990). O papel de líder construtor de relacionamentos envolve conteúdos mais abrangentes. Para a solução dos problemas complexos, é necessário criar outros relacionamentos, além dos internos, ou daqueles possíveis de serem estabelecidos na cadeia de valor. As competências necessárias para solucionar as questões de RSE da organização poderão ser agregadas por pessoas que não fazem parte dos relacionamentos habituais da

empresa. Portanto, o desempenho deste papel se dá muito mais fora da organização, em outros fóruns, construindo outros relacionamentos específicos, com pessoas que detêm conhecimentos complementares aos demandados pela liderança. Com esse conteúdo ampliado, o papel de construtor de relacionamentos e *networking* é diferente do proposto por Hosking (1991).

O líder negociador tem também um *script* ampliado de seu papel em questões de RSE. Enquanto em situações de negociação o objetivo é o “ganha-ganha”, a negociação sustentável precisa equilibrar ganhos econômicos, sociais e ambientais - “ganha-ganha-ganha” - para os diferentes *stakeholders*, criando valor hoje e no futuro. Também esse papel estendido é diferente do proposto por Mintzberg (1973), em que o líder comprometia recursos baseados em informações que conhecia da sua organização.

Portanto, neste estudo foram identificados, “velhos” papéis, estabelecidos na década de 1970 até 1990, que ganharam novos *scripts* na implementação de processos de responsabilidade social, e novos papéis estabelecidos a partir da década de 2000 que já incluem a agenda de RSE na gestão e foram também encontrados na revisão de literatura e na pesquisa em campo. Esses papéis estão mais adequados aos contextos complexos e emergentes encontrados pelas lideranças em sua ação nas organizações.

5.4 Referenciais teóricos que suportam a implementação de processo de RSE

As teorias de liderança apresentadas na Revisão Bibliográfica mostram a compreensão do fenômeno numa perspectiva histórica. Concepções contemporâneas, contudo, como a liderança compartilhada (PEARCE; CONGE, 2003), liderança distribuída no grupo (GRONN, 2002) e liderança complexa (UHL-BIEN; MARION; Mc KELVEY, 2008) elucidam problemas adaptativos complexos, próprios da modernidade, trazendo para a gestão uma nova visão de mundo. A complexidade está presente de diferentes formas e em diferentes áreas do conhecer e do fazer humano. Ela foi desenvolvida pelas ciências contemporâneas, refletida pela filosofia, mas se encontra também disseminada na sociedade, que se tornou um sistema complexo com diversos processos de produção, reprodução, distribuição do conhecimento teórico e prático. Como consequência, tornou-se necessário, por parte da gestão, o conhecimento desses processos para uma adequada operação nessas sociedades. RSE é complexa em sua origem, em seus processos, em seus objetivos, em seus resultados,

implicando novas teorias que possam dar conta da interconectividade, interdependência, auto-regulações. Estudos de liderança provavelmente terão de ser revisitados para incluir esse novo olhar. A liderança em negócios sustentáveis, objeto do presente estudo, foi trabalhada a partir dessa nova concepção.

No Quadro 15, a seguir, estão sintetizadas as considerações sobre as contribuições das teorias da liderança para o presente trabalho, com predominância nos estudos contemporâneos da complexidade.

Casos	Teoria / Autor	Considerações da autora
Petrobras	<ul style="list-style-type: none"> Liderança Distribuída (GRONN, 2002) Liderança Compartilhada (PEARCE; CONGER, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados sustentáveis construídos com <i>stakeholders</i> externos à organização.
Cemig	<ul style="list-style-type: none"> Liderança Distribuída (GRONN, 2002) Liderança Complexa (UHL-BIEN; MARION; Mc KELVEY, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados sustentáveis construídos com as competências de sistemas complexos, integrados às competências da empresa.
Itaú	<ul style="list-style-type: none"> Liderança Transacional e Transformacional (BASS, 1985) Liderança Carismática (HOUSE; ARTHUR, 1993; KIRKPATRICK; LOCKE, 1996; CONGER, KANUNGO, 1998) Liderança Compartilhada (PEARCE; CONGER, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados sustentáveis construídos com <i>stakeholders</i> convidados ao engajamento por líderes carismáticos

Quadro 15: Referenciais teóricos que suportam as práticas de liderança
Fonte: Elaborado pela autora

Nos casos do Itaú, a Teoria da Liderança Carismática explica a presença do seu presidente e vice-presidente como líderes carismáticos e engajados com RSE. A cultura de performance, a disciplina, o respeito à hierarquia e os resultados ao longo de mais de sessenta anos de história são explicados pela teoria da Liderança Transacional. A mudança iniciada nas duas últimas décadas para incluir uma agenda de RSE nos negócios é decorrente de ações traduzidas pelas premissas da teoria da Liderança Transformacional, que ainda podem ser identificadas em algumas situações práticas inerentes à Liderança Compartilhada. (PEARCE; CONGER, 2003).

Nos casos Petrobras e Cemig, as ações da liderança não são capitaneadas por um líder em particular. Elas são decorrentes das atividades dos grupos. A teoria da Liderança Distribuída no Grupo (GRONN, 2002) e a Teoria da Liderança Compartilhada (PEARCE;

CONGER, 2003) explicitam as ações das lideranças da Cemig e da Petrobras em suas numerosas conexões e articulações com diferentes *stakeholders*.

Nos casos Cemig, muitos resultados sustentáveis são construídos em sistemas complexos conectados (sistemas políticos, organizações de terceiro setor, sistemas sociais formais e informais). A teoria da Liderança Complexa (UHL-BIEN; MARION; Mc KELVEY, 2008) sugere explicações para as ações das lideranças na Cemig.

As teorias de liderança aqui consideradas são as que mais traduzem o que ocorreu nessas organizações, na implementação de processos de RSE.

5.5 Portfólio de Valor entregue pela liderança em suas práticas de RSE

Segundo os autores Hart e Milstein (2003) as lideranças na implementação de processos de RSE, utilizando recursos internos e externos, precisam criar valor sustentável para suas organizações no presente e no futuro. Para esses autores, há quatro quadrantes na geração de resultados, combinando recursos internos e externos: a) prevenção a poluição; b) manejo de produtos; c) inovação e reposicionamento e d) crescimento e trajetória.

Nos casos estudados na Petrobras, Cemig e Itaú, já se identifica a Criação de Valor Sustentável.

Na Petrobras e Cemig, pela natureza do negócio, pela implantação do Sistema de Gestão Integrada (SGI), as melhorias referentes à redução de poluição, riscos de operação, preservação do meio ambiente tornam-se numerosas e visíveis.

No Itaú essas melhorias são mais tímidas, mas estão presentes e gerando resultados sustentáveis.

Já as melhorias, que buscam o manejo de produtos e interferem na reputação e imagem da organização, são visíveis nos três casos. Essas melhorias, consideradas por Hart e Milstein (2003) como evolucionárias, não são suficientes para sustentar os resultados futuros.

Para atingir esse objetivo, segundo os autores, as empresas precisam romper modelos de negócios vigentes e buscar tecnologias limpas, por meio de inovação e reposicionamento estratégico e assim crescer de forma sustentável. Estas seriam melhorias revolucionárias e são facilmente identificadas nos casos pesquisados.

No Quadro 16, a seguir, estão sintetizadas as melhorias evolucionárias e revolucionárias, que geram valor sustentável no presente e no futuro.

Casos	Quadrante 1: Prevenção à Poluição	Quadrante 2: Manejo de Produtos	Quadrante 3: Inovação e Reposicionamento	Quadrante 4: Crescimento e Trajetória
Petrobras	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestão Integrada – SGI • ISO 9000 • ISO 14001 • OHSAS 18001 	<ul style="list-style-type: none"> • Piatam • Preservação da vocação turística local • Construção coletiva do Relatório de Impacto Ambiental • Avaliação Estratégica Socioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo adequado de óleo e gás • Uso de sondas de perfuração com menor ruído 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e desenvolvimento de cooperativas e reordenamento urbano viáveis, abastecimento de água e rede de esgoto, etc.
Cemig	<ul style="list-style-type: none"> • Minimização dos impactos ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação com eficiência e eficácia com órgãos governamentais, otimizando esforços 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de peixes por telemetria 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de alevinos por fazendeiros locais • Treinamento de monitores ambientais • Educação Ambiental para a sustentabilidade
Itaú	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do consumo de água e energia, reciclagem de papel, plástico e alumínio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da transparência nas relações com pessoas, físicas e jurídicas • Criação de produtos para finanças sustentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia para tangibilizar para o acionista o valor do retorno do investimento em projetos sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Microfinanças para pequenos empreendedores

Quadro 16: Modelo de valor para os acionistas – Conclusões intercasos

Fonte: HART; MILSTEIN. In: **RAE Executivo**, 2004.(Adaptação).

Todos esses resultados são monitorados e avaliados nas empresas e se tornam fonte de orgulho para as lideranças que falam deles com muita paixão nas entrevistas.

Apesar de serem empresas de mais de meio século de existência, são jovens na sua estratégia de RSE. Porém, bem estruturadas e com lideranças fortes que se multiplicam na rede social sustentável, são exemplos que respondem a questões colocadas para todas as lideranças formais e informais em todo o planeta.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As conclusões da presente pesquisa estão relacionadas à indagações contemporâneas acerca do mundo, que, em última análise, remetem à discussão da sustentabilidade dos negócios e do planeta.

As perguntas que nortearam esta pesquisa, iniciando pelo questionamento de quais são os fundamentos internos e externos da ação da liderança na implementação de processo de RSE, levam a um primeiro achado. Este diz respeito ao entendimento da importância dos fundamentos externos e internos que favorecem a gestão sustentável da empresa.

Constata-se que os fundamentos internos, enquanto tradutores da identidade da organização, alinhados às estratégias, às estruturas e aos processos decisórios, são determinantes da ação da liderança. Os fundamentos externos, enquanto dispositivos formais, legais, acordados como parâmetros, sinalizam a direção do futuro, mas não são os que transformam a realidade organizacional, porque, na verdade, quem faz transformação, quem opera a mudança são as pessoas que se situam no entrecruzamento das redes sociais e dos compromissos co-construídos.

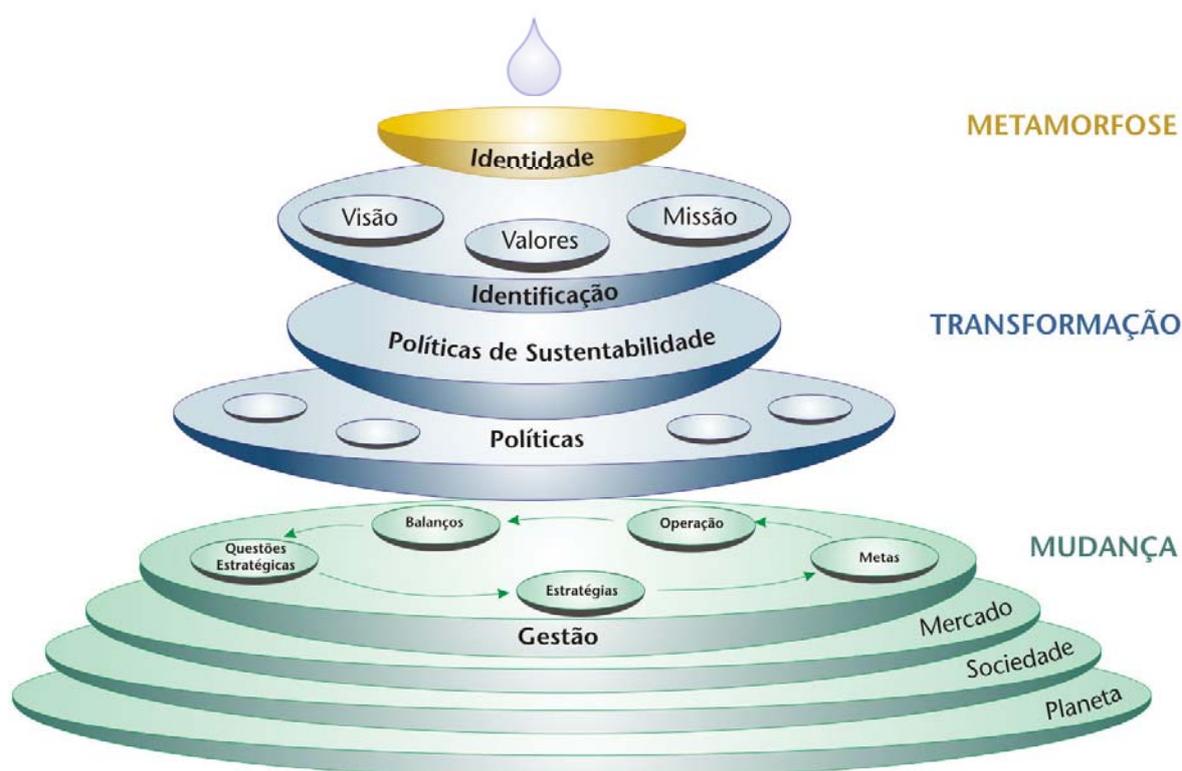
Embora os parâmetros externos tenham mobilizado as organizações na direção de uma atuação correta diante do mercado, esta só se concretiza na ação da liderança baseada em valores éticos, compartilhados por uma rede social que vai se organizando em torno de objetivos comuns. Portanto, são os fundamentos internos da organização – Visão, Missão, Valores, Princípios e Códigos de Conduta, imagem e reputação internalizados os formadores da consciência que se traduzem na ação econômica, social e ambientalmente responsável.

A figura a seguir ilustra esta conclusão. Como se fosse uma gota de água representada por valores, princípios, crenças, ela é capaz de empreender a auto-consciência do indivíduo gestor em relação a causa de sustentabilidade. Uma nova identidade promove uma metamorfose na organização.

Por um processo de identificação a organização assume uma nova missão, uma nova visão de futuro, coerente com os novos valores e princípios. Este prato “transborda” para outras esferas (políticas de sustentabilidade, políticas para fornecedores, comunidade, etc.) e a nova identidade da organização passa a estabelecer guias para novas políticas transformadoras e guias para novos processos de mudança.

A mudança se materializa na gestão onde as questões dos diversos *stakeholders* são incorporadas à estratégia do negócio e se transformam em metas, projetos, processos, produtos sustentáveis.

A mudança na gestão faz com que o mercado perceba a nova forma de fazer negócio e a sociedade por esta influência, passa a considerar o valor fornecido pela organização às gerações presentes e futuras.



Desta forma, este primeiro achado sobre a força dos fundamentos internos da ação das lideranças em processos de RSE, nos mostra que ainda é o poder das idéias, crenças e valores, o que move os indivíduos, no sentido de transformar seus negócios em negócios sustentáveis. É importante o movimento de “fora para dentro”, para criar sentido novo e a consciência da urgência da geração de resultados triplos. Mas são os líderes que promovem essa mudança, de “dentro para fora”.

A pergunta relativa à maneira como o processo de gestão sustentável se instaurou nas empresas pesquisadas ensejou um segundo achado: a integração da implementação do próprio processo e os papéis da liderança identificados nas diversas etapas. Para fundamentar este entendimento a rede social é prerrogativa. É uma premissa que diferencia RSE de outros processos empresariais, que podem funcionar na base do comando-controle. Para “tecer”

essas redes sociais, é necessário o envolvimento de equipes intergovernamentais, interorganizacionais, interdepartamentais, interfuncionais, que se espalham para além dos limites físicos das organizações estudadas.

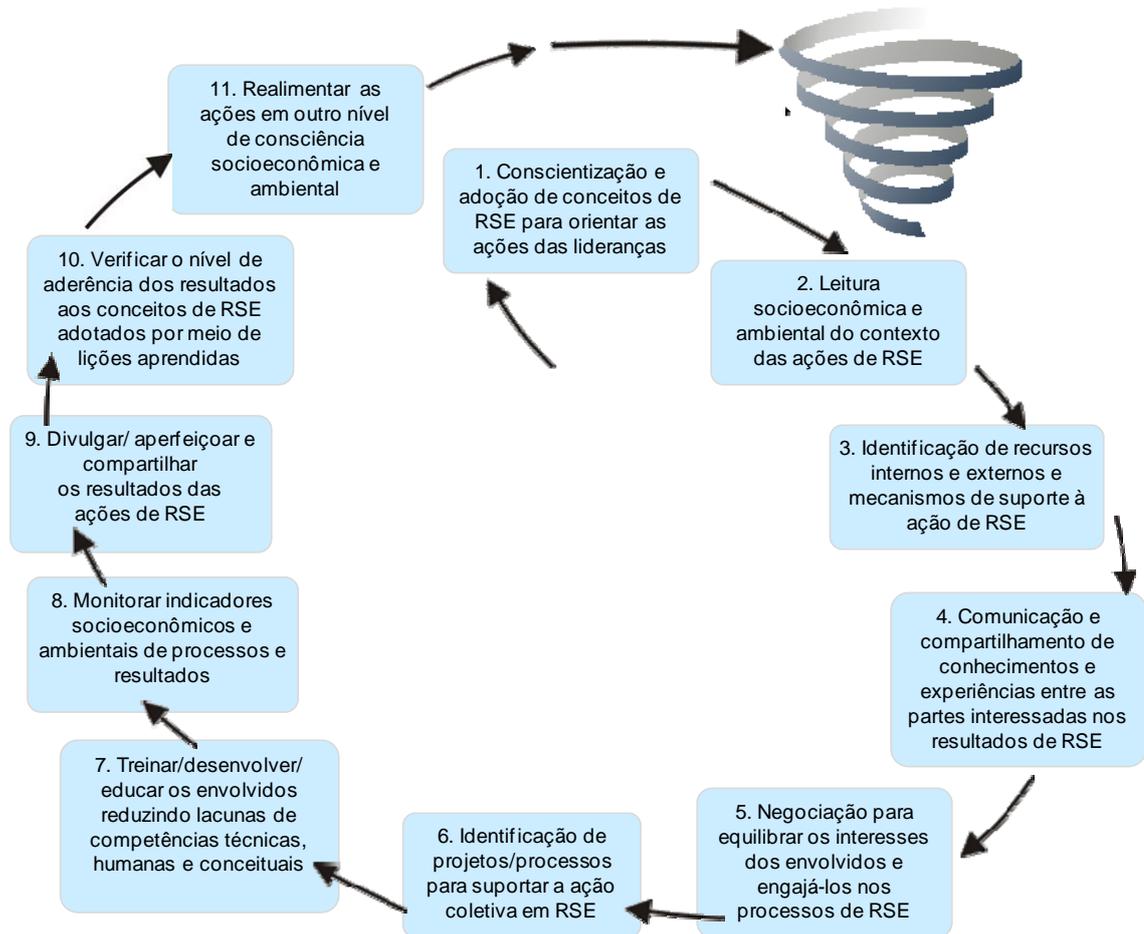
Esse processo de integração é semelhante ao descrito por diversos autores para a mudança organizacional. A etapa de planejamento da implementação de processos de RSE é mais longa pela necessidade de se “tecer” com muita habilidade a rede de relacionamentos sociais, identificando parceiros do negócio que partilhem as crenças e os valores da empresa, com competências complementares.

A etapa de execução dos processos de RSE é muitas vezes conduzida em parte por parceiros externos ao negócio. Isso exige da liderança a formação de fortes vínculos de confiança com esses parceiros, além de uma comunicação transparente e ética, também no relato. O “fazer junto” com os outros atores foi uma importante característica da ação da liderança, uma vez que os processos de RSE são recentes e sobre eles ainda não existem rotinas estabelecidas. Educar e treinar a rede social para a sustentabilidade foi determinante nesta fase. Humildade para aprender, determinação nos objetivos, paciência para lidar com a diversidade, coragem para encontrar a solução para os problemas adaptativos complexos foram características das lideranças.

A fase de acompanhamento e avaliação do processo de RSE tem o desafio de identificar indicadores tangíveis e intangíveis, além de equilibrá-los nas três dimensões. Há necessidade de estabelecer metodologias de avaliação de processos e projetos ainda não disponíveis. As lideranças têm de identificar informações de forma transversal entre áreas e departamentos internos. Por se estenderem para fora dos limites físicos da empresa, os indicadores estão em outros órgãos da comunidade, do governo ou em ONGs, gerando mais complexidade para o relato de resultados.

Na fase de replanejamento do processo, fica evidente a sistematização dos novos conhecimentos sobre RSE. Numerosas lições aprendidas sobre metodologias, diálogo e debate, leitura de contextos, formação de acordos de parcerias, descobertas, jurisprudências, formas de co-criação de valor entre partes interessadas podem ser identificadas em vídeos, livros, folhetos, rotinas internas, canais de ouvidoria, sites específicos. A aprendizagem de ciclo duplo é uma constatação no processo sendo apropriada, tanto interna quanto externamente, por outros novos atores sociais em rede.

Na figura a seguir é ilustrado o processo de implementação de RSE pelas lideranças.



Pode-se aqui identificar “como” ocorre cada etapa e fica mais claro o processo de aprendizagem pelo qual passaram as lideranças para obter resultados: a) os conhecimentos (“saber em ação” – informações, conceitos, percepções adquiridas por meio de educação e experiência); b) as habilidades (“saber fazer” – tarefas físicas e intelectuais); c) e as atitudes (“querer fazer” – comportamento ditado por disposição interior e particularizado diante de um contexto ou situação) se conectaram em competências novas e adequadas à solução de problemas relativos à sustentabilidade do negócio.

Os resultados triplos (ambientais, sociais e econômicos) suportados por novas formas de comunicação institucional e interpessoal foram possibilitados pela aproximação de múltiplas áreas empresariais, construindo uma linguagem comum onde se inseriram os princípios, valores e crenças de RSE.

Esta linguagem coletivizada internamente gerou um novo repertório para as lideranças acessarem os recursos externos, cujas competências eram complementares às internas. Desta forma, órgãos de governos municipais, estaduais e federais, universidades, ONGs, lideranças formais e informais e cidadãos comuns, puderam trazer suas expertises para suportar as ações de RSE na empresa. Reforçando os achados da segunda questão de pesquisa, ou seja, o processo de RSE e os papéis de liderança, outras considerações poderão ser apresentadas.

A aprendizagem para trabalhar em equipes multidisciplinares, multifuncionais, interdepartamentais, interorganizacionais, internacionais, fortaleceu a rede de relações em torno de objetivos comuns defendidos por lideranças que inspiraram, educaram, ouviram, compartilharam saberes e fazeres.

Desfazer-se de antigos paradigmas, desaprender comportamentos arraigados e substituí-los por outros que asseguravam a sustentabilidade do negócio, envolveu muitas horas de negociação, convencimento, por meio de novas formas de ação, baseadas em atitudes éticas.

Identificar e desenvolver projetos, processos, produtos para suportar os objetivos e ações coletivas com Responsabilidade Social, pode ter sido uma tarefa aparentemente mais fácil, por serem estas as tarefas das lideranças no cotidiano organizacional. Porém, para suportar ações sustentáveis, o nível de complexidade dos projetos e processos é muito maior. Envolve negociações delicadas entre os *stakeholders*.

Treinar, desenvolver e educar, com referenciais muitas vezes intangíveis, deixou para as lideranças apenas a opção de tentar empoderar o outro.

Alfabetizar os povos da floresta, os caboclos do sertão, trabalhar cumprindo as normas de segurança, comandar intermináveis reuniões, fazer palestras, organizar cursos, fóruns de compartilhamento de conhecimentos, foram ações que levaram as lideranças a lidar com os desafios de forma mais humana.

Monitorar indicadores, medir ações sem métricas consagradas por critério definidos universalmente, também foi o desafio de criar um consenso novo sobre algum conhecimento não óbvio.

Resgatar a experiência inusitada, registrar, estabelecer novos padrões a partir de lições aprendidas, de erros e de fracassos, consolidaram o desenvolvimento da humildade, da paciência, mas, sobretudo, da perseverança para estabelecer ações mais sustentáveis e resultados triplos. Organizar o ciclo duplo de aprendizagem e reiniciar cada ação em um novo patamar de consciência, foi o que retroalimentou e fortaleceu as redes de lideranças.

Em relação à terceira pergunta de pesquisa, que busca responder quais são os papéis de liderança, apresentam-se estas considerações. Os papéis de liderança possibilitam a formação de uma rede de competências complementares entre a empresa e a sociedade. Os diferentes atores deste processo, em sua ação, desempenham “grandes papéis” enquanto educadores, construtores de relacionamentos/*networking* e negociadores, para criar sentido nessas redes e estabelecer os elos necessários.

Esses papéis nos processos de RSE têm *scripts* ampliados em relação aos anteriormente identificados por seus autores originais. “Novos Papéis” também são identificados em campo, tais como: Anfitrião, Contador de Histórias e Guardião da Ética e seus *scripts* tangenciam as questões referentes à Responsabilidade Social Empresarial.

Em relação aos papéis de liderança, as categorias estabelecidas na década de 1990 – comportamentos de tarefa, relacionamento e mudança, ganham novos contornos de conectividade ampliados pelos compromissos gerados pela Responsabilidade Social Empresarial.

A pesquisa sugere uma quarta categoria de papéis de liderança: os comportamentos de conexão. Este momento de início de Século XXI traz como imperativo da competição, a cooperação.

Não é importante somente competências, (conhecimentos, habilidades e atitudes) para entregar resultados sustentáveis para a organização. Mais que isto, torna-se imprescindível conectar estas competências internas, às de outros *stakeholders* externos.

Estes se encontram em outras redes sociais: participantes de governos, ONGs, universidades, projetos informais espalhados pelo planeta. É necessário cooperar para competir e sobreviver.

A cooperação (expressão cunhada por diversos autores nos anos de 1980) é a saída possível para a revitalização dos negócios e torna-se visível nos processos de RSE. São os papéis de conexão que tornam este processo viável.

Assim, identificar os atores externos com competências complementares aos atores da organização, é a essência do papel de conexão das lideranças em processos de RSE.

Este comportamento consiste em mapear e conectar estes *stakeholders* a um conjunto de valores e crenças sustentáveis, possibilitando, em um primeiro momento, a sua adesão à causa da RSE.

Em um segundo momento é necessário integrá-los aos processos sustentáveis que se estendem além dos “muros” da organização (como por exemplo, o Programa Peixamento, cuja criação de alevinos é feita por diversos fazendeiros ao longo dos rios de Minas Gerais).

Estas conexões buscam alcançar as gerações futuras, cujos *stakeholders* ainda não nasceram, mas com os quais a organização se compromete hoje (como por exemplo, o Programa de Educação Ambiental para os alunos das escolas de 1º grau, no sentido de se comportarem como monitores ambientais e guardiões das matas ciliares e dos berçários naturais dos peixes).

Papéis de conexão como: integrar recursos, conectar processos, unir saberes e fazeres, empoderar pessoas, fazer junto tarefas complexas, estão na contra-mão do cenário individualista presente de forma exacerbada nas últimas três décadas do século passado.

Porém, se torna necessário incluir nos negócios a visão de uma ética planetária, uma vez que particularidade e separabilidade são criações da mente, não características do universo. Portanto, os comportamentos de conexão possibilitam os processos de RSE, de forma sistêmica e coerente com resultados triplos (econômicos, social e ambientais) onde as partes integradas formam o todo indivisível.

Em relação à quarta questão de pesquisa, que trata dos fundamentos teóricos que suportam a ação da liderança, pode-se afirmar que o quarto achado encontra-se na ordem da epistemologia. Concepções contemporâneas, como a Liderança Compartilhada, Liderança Distribuída, Liderança e Complexidade trazem para a gestão uma nova visão de mundo. A complexidade é um pensamento do mundo contemporâneo. As expressões “complexidade”, “pensamento complexo” sintetizam a racionalidade contemporânea presente tanto nas ciências, quanto na filosofia.

Desenvolvido ao longo do século XX por pensadores de diferentes áreas, o modelo de racionalidade complexa foi se tornando, desde as últimas décadas, cada vez mais conhecido através de diferentes frentes de divulgação científica e filosófica. Em certo sentido, tem aproximado a teoria da prática. Talvez esse seja um dos principais desafios do século XXI, unir de forma sistêmica o conhecimento teórico ao conhecimento prático. A sustentabilidade é a arena por excelência desse desafio de busca de convergências entre as exigências feitas externamente às empresas e a coerência entre o discurso e a prática para responder a essas exigências.

Exige-se, nesse cenário, realizar esforços no sentido de quebrar e ampliar as fronteiras do conhecimento entre o chamado mundo acadêmico e o mundo empresarial. Na atual crise de paradigmas, a busca de soluções comprometidas com a produção do conhecimento passa de forma incontornável pela parceria entre o mundo produtivo e a “mundo das idéias”, entre Techné e Episteme.

No início do século passado os comportamentos de tarefa enfatizavam a técnica. A confiança entre as pessoas se evidenciava nos resultados técnicos.

Nos anos de 1950 e 1960, a ênfase nos estudos de formação de grupo, apontaram para os comportamentos de relacionamento, onde a confiança entre as pessoas também se baseava na lealdade ao grupo e aos indivíduos.

Nos anos de 1980, com a abertura dos mercados, a era do marketing, os comportamentos de mudança, se tornaram o foco dos estudos de liderança. A confiança era construída no compartilhamento da visão de futuro, no objetivo comum.

Neste início de século XXI, os comportamentos de conexão das lideranças, aproximam a técnica e a ética, reconstruindo conhecimentos que nos dão uma nova rota para nossas escolhas. O conhecimento é re-contruído na interação entre teoria e prática.

A gestão da organização é o epicentro do processo de Techné + Episteme e o foco da ação das lideranças.

A confiança entre as pessoas é um sentimento mais exigente, onde torna-se necessário reconhecer no outro, um interlocutor legítimo. O processo do diálogo é a mão única para atribuir credibilidade ao outro e só a partir daí, o comprometimento e a responsabilidade solidária.

O que se identifica na pesquisa em campo é a coexistência das teorias das décadas de 1980 – Liderança Transacional e Transformacional; 1990 – Liderança Carismática; 2000 – Liderança Distribuída, Liderança Compartilhada e Liderança Complexa. Identifica-se também a transição da unidade de análise líder-seguidor para grupo e sistema.

Quanto ao quinto objetivo que diz respeito à criação de valor sustentável ao acionista, foram encontradas algumas pistas ligadas a melhorias evolucionárias nos processos e produtos existentes nas empresas pesquisadas e algumas melhorias revolucionárias, no sentido de rupturas de modelos de ação, busca de tecnologias limpas e inclusão de atores da base da pirâmide social. Contudo, as conclusões demandam novos estudos com outras metodologias. Na medida em que o contexto contemporâneo é hiper-exigente com as organizações, é preciso aprender como descobrir as verdadeiras “regras de valor agregado”, exigindo esforços em desenvolver uma percepção de realidades multidimensionais: econômicas, psicológicas e sociológicas.

Como o fator de produção mais valorizado é o conhecimento, torna-se necessário desenvolver uma melhor compreensão da organização, entendida como um fluxo de conhecimento. As práticas gerenciais e as teorias usuais ligadas à sustentabilidade precisam

ser alteradas ou reinventadas, para que se possa descrever adequadamente e fornecer uma heurística apropriada como guia para os gestores nessa nova era intensiva de conhecimento.

Como recomendação, os novos estudos sobre sustentabilidade devem ser fundamentados necessariamente pelo entendimento da cultura, uma vez que pistas nas empresas pesquisadas revelam a importância de compreender sua história, seus mitos, seus ritos, seus valores, seus mandatos. A cultura é profunda, não pode ser entendida como um fenômeno superficial, ela é ampla, e decifrá-la sem um foco específico pode ser uma tarefa sem fim e frustrante. Sugerir a compreensão de RSE a partir dos pressupostos culturais pode lançar novas luzes para um entendimento deste fenômeno complexo.

Outra recomendação seria em relação aos processos de comunicação em RSE. São novos conceitos, de conteúdos desconhecidos, quase um “dialeto”, que está sendo formulado por diferentes pessoas, em diferentes países.

A comunicação enquanto construção de significados, seria uma oportunidade para compreender como as pessoas se apropriam e internalizam os conceitos ligados à RSE e como equalizam e legitimam normas, regulamentos e dispositivos externos à organização.

Recomenda-se ainda o aprofundamento dos estudos de liderança e complexidade, que ajudarão a compreender melhor as organizações de hoje e de amanhã.

Como última recomendação, uma reflexão sobre a emblemática frase de Arundhati Roy, em entrevista no *Le Monde*, em 18 de janeiro de 2004:

“Um outro mundo está a caminho. Muitos de nós não estaremos aqui para assistir à sua chegada. Mas quando há silêncio em volta, se mantenho o ouvido atento, eu já consigo ouvi-lo respirar.”

REFERÊNCIAS

ABBOTT, W.F.; MONSEN, R. J. On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-reported disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. **Academy of Management Journal**, v.22, n.3, p.501-515, Set. 1979.

AGENDA 21 – ONU

www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm

ALDERFER, C.P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, p. 142-75, maio, 1969.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANCONA, D.; MALONE, T.; ORLIKOWSKI, W.; SENGE, P. In praise of the leader. **Harvard Business Review**, p. 92-100, fev. 2007.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

AVOLIO, B.J. **Full Leadership Development: building the vital forces in organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Políticas públicas: o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e variantes, Informe n° 19, out. 2000. www.bndes.gov.br.

BASS, B. M. **Bass of Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial application**. New York, The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", **Journal of European Industrial Training**, janeiro de 1990, p. 23.

BASS, B. M.; RIGGIO, R.E. **Transformational leadership**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates, 2006.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BAUER, M.W; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound: a practical handbook**. London: Sage, 2000.

BENNIS, W.G.; NANUS, B. **Leaders: the strategies for taking change**. New York: Harper & Row, 1985.

BERNARD, L. **An introduction to social psychology**. New York: Holt, 1926.

BIODIVERSIDADE / INTERAÇÃO / MUDANÇAS CLIMÁTICAS

www.bioclimático.com.br

- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.; SLOMA, R. L. The union-management intergroup laboratory: strategy for resolving intergroup conflict. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 1, p.25-27, 1965.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W.R. **Formal organizations: a comparative approach**. Scranton, Penn, Chandler, 1962.
- BOECHAT, C. Uma questão de equilíbrio. **Revista Razão Contábil**, ano 3, n. 33, p. 27-29, jan. 2007.
- BOGDAN, R.C.; BIKLEN, S. K. Qualitative research for education: an introduction to theory and methods. 2nd. **Needham Heights, Mass. Allyn & Bacon**, 1992.
- BOISOT, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Oxford, England: Oxford University Press.
- BOLSA DE LONDRES
www.ftse.com/ftse4good/index.jsp;jsessionid=B4E67DF7F70DEBFDAE1DA8B8B9561C2E
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BOWEN, H. R. **Social responsibilities of businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- BOYATZIS, R. **A música da inteligência emocional**. HSM Management 52. p. 102-105. Set. out., 2005.
- BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring *the space between*. *Organization Science*, 11, 551-564.
- BROWN, M. H.; HOSKING, D.-M. (1986). 'Distributed Leadership and Skilled Performance as Successful Organization in Social Movements', **Human Relations** 39 (1): 65-79.
- BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.
- BRYMAN, A. Leadership in Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organizations studies** – thousand oaks. CA: Sage Publications, 1996.
- BRYMAN, A. **Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review**. The Leadership Quarterly, v. 15, p. 729-769, 2004.
- BURKE, W. W. **Organizational Development: A Process of Learning and Changing**, 2nd. Reading MA: Addison-Wesley, 1994.
- BURNS, J. M. (1996). **Empowerment For Change: A Conceptual Working Paper**, The James MacGregor Burns Academy of Leadership, University of Maryland.
- BURNS, J. M. **Leadership**. Nova York: Harper & Row, 1978.
- CARLEY, K.; HILL, V. (2001). Structural change and learning within organizations. In: LOMI, A.; LARSEN, E. R. (Eds.), *Dynamics of organizational societies* (pp. 63-92). Cambridge, MA: AAI/MIT Press.

CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROL, A. B. Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, Chicago. v. 38, Sep. 1999.

CARTA DA TERRA

www.earthcharter.org/innerpg.cfm?id_menu=19

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.
www.cebds.com

CEMIG

www.cemig.com.br

www.sfrancisco.bio.br

www.irape.com.br

CHANDLER, A. D. Strategy and Structure, **MIT Press**, Cambridge: Mass, 1962.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. Vol. III. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

CHARAN, R. Home Depot's Blueprint for Culture Change. **Harvard Business Review**, April, 2006, p.61-70.

CHILD, J.; McGRATH, R. G. (2001). Organizations unfettered: organizational form in an information-intensive economy. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1149.

CHRISTMANN, P. Effects of best practices of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, 43 (4), p. 663-680, 1998.

CIULLA, Joanne B. **Ethics, the heart of Leadership**. Westport: Praeger Publishers, 1998.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n° 1, p. 92-117, Jan. 1995.

CONDÉ, M.L. & DOURADO, M.L. Desafios do mundo corporativo, da lógica linear à complexidade. **Revista DOM**, FDC, Nova Lima, 2008.

CONGER A.; KANUNGO R. N. **Charismatic Leadership in Organizations** (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

CONGER, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL

www.cebds.org.br

COOPE, R. Tornando a sustentabilidade uma tendência atual nos negócios. Gestão da Responsabilidade Corporativa: Abril / Maio 2005: 1,5: ABI / Inform. **Global Melcrum Publishing**. Disponível em <www.melcrum.com> Acesso em 3 abr. 2006.

CRONBACH, L. J. Beyond the two disciplines of scientific psychology. **American Psychologist**, v. 30, p. 116-127, 1975.

CUMMINGS, T.G; WORLEY, C. G. **Organizational development and change**. 5nd, Minneapolis, 1993.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and /moderators. **Academy of Management Journal**, p.557, 1991.

DAVENPORT, K. Corporate citizenship: a stakeholders approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. **Business and Society**, Chicago, v. 39, 210-219, Jun. 2000.

DAVENPORT, T. H. (2001). Knowledge work and the future of management. In: BENNIS W. G.; SPREITZER, G. M.; CUMMINGS, T. G. (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41-58). San Francisco: Jossey-Bass.

DAY, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

DAY, D.V.; GRONN, P.; SALA, E. Leadership capacity in teams. **The Leadership Quartely**, v. 15, p. 857-880, 2004.

DEMING, E.W. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1982.

DENZIN, N. K. **Interpretative Interacionism**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

DENZIN, N. K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. Chicago: Aldine, 1970.

DEXTER, L. A. Interviening: strategy, techniques and tactics. **American Sociological Review**, v. 35, Issue 1, p. 186, Fev. 1970. Disponível em: <<http://www.sustainability-indexes.com>> Acesso em 03 jan. 2006.

DJSI – BOLSA DE NOVA YORK
www.sustainability-indexes.com

DRATH, Wilfred H. *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

DRISCOLL, C; Mc KEE, M. Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: a Role for Leader Storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73: 205-217, 2007 (DOI 10.1007/s 10551-0006-9191-s)

DRUCKER, P. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Nova York: Harper of Row, 1973.

DRUCKER, Peter F. **Uma era da descontinuidade**: administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

DYER, W. **Team Buiding**: issues and alternatives. Reading MA: Addison-Wesley, 1994.

DYLLICK, T.; HAMSCHIMIDT, J. Wirksamkeit and leistung von umweltmanagementsystemen. **Eine Unlersuchung von ISO 14001** - Zertifizierten Unlernehmen in der Schweiz, Zürich, 2000.

EDMONDSON, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, 44,350-383.

EDWARDS, J. E.; THOMAS, M. D. The Organizational Survey Process: General Steps and Practical Considerations. *In*: ROSENFELD, P.; EDWARDS, J. E.; THOMAS, M. D. **Improving organizational survey**: new directions, methods, and applications. Ed.: New Directions, CA: Sage, p.3-28, 1993.

EELLS, R. **The Meaning of Modern Business**. New York: Columbia University Press, 1960.

EISENHARDT, K. N. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, n. 14, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

ELLIS, A. P. J., HOLLENBECK, J. R., ILGEN, D. R., PORTER, C. O. L. H., WEST, B. J., & MOON, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. **Journal of Applied Psychology**, 88, 821-835.

EMERY, F. E.; TRIST, E.L. The Casual Texture of Organization Environments. **Human Relations**, v. 18, n. 1, p. 21-31, 1965.

ENGESTRÖM, Y. (1999b) 'Activity Theory and Individual and Social Transformation'. In: ENGESTRÖM, Y.; MEITTINEN, R.; PUNAMÄKI, R.-L. (Eds.) **Perspectives on Activity Theory**, pp. 19-38. Cambridge: Cambridge University Press.

FAYOL, H. **Industrial and general administration**. Paris: Dunod, 1916.

FDC. Fundação Dom Cabral. Núcleo de Responsabilidade Social Corporativa. **Cadernos de Idéias**, 2004.

FIEDLER, F. E. **Theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIEDLER, F. E.; GARCIA, J. E. **Improving leadership effectiveness**: cognitive resources and organizational performance. New York: John Wiley, 1987.

FLETCHER, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15, 647-661.

FONDAS, N.; STEWART, R. (1994). Enactment in managerial jobs: a role analysis. **Journal of Management Studies**, 31 (1), 83.

FRIEDMAN, M. The Social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, p. 32-33, 122-126, 13 Sep. 1970.

FUNDO ABN AMRO ETHICAL
[http://www.aaam.com.br/index_internas.htm?](http://www.aaam.com.br/index_internas.htm)
www.aaam.com.br/fundo_ethical/fundos.shtm

GARDNER, H. The synthesizing leader. **Harvard Business Review**, p. 36-42, Feb. 2006.

GARDNER, J. W. **On leadership**. New York: The Free Press, 1990.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, 1993.

GEERTZ, C. The impact of the concept of culture on the concept of man. *In: The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

GEORGE, B.; SIMS, P.; McLEAN A.; MAYER, D. Discovering your authentic leadership.. **Harvard Business Review**, p. 81-88, Feb. 2007.

GERSICK, C. J. G. Making time: predictable transitions on task groups. **Academy of management Journal**, v. 32, n. 2, p. 274-309, 1989.

GIBB, C. A. (1954) 'Leadership'. In: LINDZEY, G. (Ed.) **Handbook of Social Psychology**, vol. 2, pp. 877-917. Reading, MA: Addison-Wesley.

GIBB, C. A. (1968) 'Leadership'. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.) **Handbook of Social Psychology**, vol. 4, 2nd edn, pp. 205-83. Reading, MA: Addison-Wesley.

GIBB, C. A. The principles and traits of leadership. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 42, p. 267-284, 1947.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI
www.globalreporting.org

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).
 Sustainability reporting guidelines. <http://www.globalreporting.org>.

GOFFE, R.; JONES, G. Managing authenticity, the paradox of great leadership. **Harvard Business Review**, p. 77-84, Dec. 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisas qualitativas em ciências sociais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GOLEMBIEWSKI, R. T.; BLUMBERG, A. **Sensitivity training and the laboratory approach**. 2nd. Itasca, IL: Peacock, 1973.

GRANT, C. Friedman Fallacies. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht, v. 10, p. 907-914, 1991.

GRAYSON, D; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, set. 2002.

GREENE, C. N. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 187-193, 1975.

GRONN, P. (1999a) 'Substituting for Leadership: The Neglected Role of the Leadership Couple', **Leadership Quarterly** 10(1): 41-62.

GRONN, P. (1999b) 'Systems of Distributed Leadership in Organisations', paper presented to the Organisation Theory SIG at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal.

GRONN, P. C. Distributed leadership as unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v.13, p. 423-451, 2002.

GRONN, P. C. Distributed Properties: a new architecture for leadership. **Educational Management & Administration**, v. 28 (3), p. 317-338, 2000.

GUBA, E. G.; LINCON, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

GUPTA, A.; WESTNEY, E. **Smart globalization: designing global strategies, creating global networks: 1-12**, San Francisco, 2003.

HANDY, C. **The arts of leadership**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, 1997.

HART, S. L. O. **Capitalismo na encruzilhada**. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

HART, S. L.; MILSTEIN, M.B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**. 66, v. 3, n. 2. maio/jul. 2004.

HAZEL HENDERSON WEBSITE.
www.hazelhenderson.com.

HEATH, C.; LUFF, P. (1998) 'Convergent Activities: Line Control and Passenger Information on the London Underground'. In: ENGESTRÖM, Y.; MIDDLETON, T. (Eds.). **Cognition and Communication at Work**, pp. 96-129. Cambridge: Cambridge University Press.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers - VSA**. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R. As 5 atividades básicas do líder. **HSM Management** 52. p. 102-105, set-out, 2005.

HEIFETZ, R.; LINSKY, M. **Leadership on the line: Staying alive through the dangers of living**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. Nova York: John Wiley, 1959.

HINES, C. **Localization**: A global manifesto. London: Earthscan, 2000.

HITT, M. A. (1998). Presidential address: Twenty-first century organizations: Business firms, business schools, and the academy. *The Academy of Management Review*, 23, 218-224.

HOOD, J. The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. **Journal of Business Ethics** 43, p. 263-273, 2003.

HOSKING, D. M. Chief executives, organizing processes, and skill. **European Journal of Applied Psychology**, v. 41, p. 95-103, 1991.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOUSE, R. J.; SPANGLER, W. D.; WOYCKE, J. Personality and Charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 364-396, 1991.

HOWELL, J. M.; HIGGINS, C. A. Champions of Change. **Business Quarterly**, p.31-32, 1990.

HREBINIAK, L. G. **Making strategy work-leading effective execution and change**. Pearson Education Inc. Wharton Scholl Publishing Upper saddle River, New Jersey, 2005.

HUTCHINS, E.; KLAUSEN, T. (1998) 'Distributed Cognition in an Airline Cockpit'. In: ENGESTRÖM, Y. MIDDLETON, T. (Eds.). **Cognition and Communication at Work**, pp. 15-34. Cambridge: Cambridge University Press.

IFC. THE INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION.
www.ifc.org.

ILGEN, D. R.; HOLLENBECK, J. R.; JOHNSON, M.; JUNDT, J. (in press). Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models. **Annual Review of Psychology**.

INSTITUTE OF SOCIAL AND ETHICAL ACCOUNTABILITY.
AA1000 Assurance Standard. [http:// www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE):
indicadores. www.ibase.br.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIVERSIDADE
www.ibid.org.br

INSTITUTO ETHOS

- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

- Guia de Compatibilidade de Ferramentas

Disponíveis no endereço: www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Uniethos&Lang=pt-BR&TabID=3417

INSTITUTO ETHOS.

Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial: 2002. www.ethos.org.br.

INSTITUTO Ethos. **Guia de Compatibilidade de Ferramentas**. São Paulo, jun. 2004.

ITAÚ

www.itaub.com.br

www.itaub.com.br/socioambiental

www.itaubri.com.br

www.itaucultural.org.br

www.fundacaoitausocial.org.br

www.ivoluntarios.org.br

www.itaubinvestnet.com.br/itaubinvestnet/fundos/conheca_fundos/renta.asp?cod=41575

JAKES, E. (1989). *Requisite organization*. Arlington, VA: Cason Hall.

KANTER, R.M. **The Change Master – Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation Touchstone Book**. New York: Simon & Schuster, 1983

KANTER, R.M. **On the frontiers of management**. Boston, Harvard Business, School Press, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. The office of strategy management. **Harvard Business Review**. p. 722-80, Oct., 2005.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: John Wiley & Sons, p. 714-715, 1978.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D.K. **The wisdom of teams: creating the high-performance organization**. Boston, MA: Harvard Business School, 1993.

KAUFFMAN, S. A. (1993). *The origins of order*. New order. New York: Oxford University Press.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, p. 37, 1993.

KIMBERLY, J.R., Issues in design of longitudinal organizational research. **Sociological Methods and Res.**, v. 4, pp. 321-347, 1976.

KIRKPATRICK, S.A.; LOCKE, E.A. "Direct and Indirect Effect off Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, fevereiro de 1996, p. 36-51.

KONTOPOULOS, K. M. (1993) *The logics of social structure*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

KORTE, D. **When corporations rule the world**. San Francisco: Berrett – Koehler, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. Prentice Hall, São Paulo, 2000.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança. Mudança / **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

KOTTER, J. P. **A force for change**: how leadership differs from management. New York: Free Press, 1990.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **Credibility**: how leaders gain and lose it, why people demand it. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZLO, E. **Macrotransição**: o desafio para o terceiro milênio. São Paulo: Axis Mundi Editora Ltda, 2001.

LEONT'EV, A. N. (1978) **Activity, Consciousness and Personality**, tr. M. J. Jall. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

LEONT'EV, A. N. (1981) **Problems of the Development of the Mind**. Moscow: Progress Publishers.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. Jul/Ago, p. 45-56, 1960.

LEVY, A. Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization, **Organizational Dynamics**, p. 4-20, 1986.

LEWIN, K. **Field Theory in Social Science**. Nova York: Harper & Row, 1951.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Thousand Oaks. Calif.: Sage, 1985.

LINSTEAD, S.; GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. **Organization Studies**. v. 13, n.3, 1992.

LOCKE, E. A. **The essence of leadership**: the four keys to leading successfully. New York: Lexington, 1991.

LOWIN, A.; CRAIG, C.R. The influence of performance on managerial style: an experimental object lesson in ambiguity of correlational data. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 3, p. 440-458, 1968.

MANGA, M.; HOLLENHORST, T. Disponível em <<http://www.evolutionleader.com>> e <<http://www.ifpeople.net>> Acesso em 5 abr. 2004.

MANN, R. D. A review of the relationship between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, 56, p. 241-270, 1959.

- MANZ, C.C; SIMS, H. P. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. **Organizations Dynamics**, 19, p. 18-35, 1991.
- MARION, R.; UHL-BIEN, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- MARSICK, V. Altering the paradigm for theory building and research in human resource development. **Human Resource Development Quarterly**, v. 1, n. 1, Jossey-Bass Inc. Publishers. Spring, 1990.
- MARTIN, J. **Culture in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.
- MASLOW, F. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.
- MATRIZ “CRIANDO VALOR”
www.sustainability.com/insight/businesscase-article.asp?id=142
- McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- MERRIAM, S, B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- MERRIAM, S. B.; SIMPSON, E.L. **A guide to research for educators an trainers or adults**. 2nd. Malabar, Fla: Robert E. Krieger, 1995.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.
- MINTZBERG, H., “Patterns in Strategy Formation” **Management Sci.**, v. 24, pp. 934-948, 1978.
- MINTZBERG; RAISINGHANDI, D.; THEORET, A. The structure of unstructured decision processes, **Admin. Sci. Quart.**, vol. 21, pp. 246-275, 1976.
- MISSAKI, I. **Kaizen**: the key of japan´s competitive success. New York: Randon Housem, 1986.
- MONGE, P. R.; COZZENS, M. D., CONTRACTOR, N. S. Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. **Organization Science**, p.250-274, 1992.
- MONTIBELLER, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**. Florianópolis: UFSC, 2004.
- MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MUMFORD, E.; PETTIGREW, A. **Implemeting strategic decisions**. Longman: London, 1975.
- MURRAY, K. B.; MONTANARI, J. R. Strategic management of the socially responsible firm integrating management and marketing theory. **Academy of Management Review**, n 4, p. 815-827, 1986.

NEILSEN, E. H. Understanding and managing intergroup conflict. In: LORSCH, J. W.; LAWRENCE, P. R. (Eds.). *Managing group and intergroup relations* (Homewood, I.L.: Irwin-Dorsey, 1972, p. 329-43).

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NOVO MERCADO – BOLSA DE SÃO PAULO

www.bovespa.com.br/Empresas/NovoMercadoNiveis/NovoMercado.asp

O'CONNOR, P. M. G.; QUINN, L. (2004). Organizational capacity for leadership. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development** (2nd ed.) (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

OSBORN, R.; HUNT, J. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 794-837.

OSBORN, R.; HUNT, J. (2007). Leadership and the choice of order: Complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 319-340.

PACTO GLOBAL DA ONU

www.unglobalcompact.org/Portal

PAINE, L. S. **Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance**. New York: Mc Graw Hill, 2003.

PARSTON, G. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, cap. 35, 2000.

PASMORE, W. A.; FAGANS, M.R. Participation individual development, and organizational change: a review and synthesis. **Journal of Management**, p. 375-397, 1992.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation methods**. 2nd. Thousand Oaks Calif: Sage, 1990.

PAUCHANT, Thierry C. A psicologia do self na empresa: uma perspectiva. Kohutiana, in Chalal, Jean François. **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. Vol. III. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (2003a). **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks. CA: Sage.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. (2003b). Ali those years ago: The histórica! underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.). **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership** (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.

PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared Leadership: reframing the hows and whys of leadership**. California: Sage Publications, Inc., 2003.

PETROBRAS

www.petrobras.com.br

www.rh.petrobras.com.br/hotsites/codigo_de_etica

PETTIGREW, A. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**. Winter, 1992. v 13. p. 5-16.

PORRAS, J; ROBERTSON, P. J. Organizational Development Theory, Practice, and Research. In: DUNNETTE. M. D; HOUGH. L. M. **Handbook of industrial & organizational psychology**, 2nd, v. 3. Palo Alto Consulting Psychologists Press, p. 721-723, 1992.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia & sociedade. **Harvard Business Review**, 84, n. 12, p. 52-66, 2006.

PORTER, M.; LINDE, C. Van der. Green and competitive: ending the stalemate, **Harvard Business Review**, *Sep/Oct*: 120-134, 1995.

POZZEBON, M.; VU, TU; FLEURY, A.; PETRINI, M. Information Management Models for Corporate Social Responsibility Practices. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, AMCIS, 12th, 2006, Acapulco. *Anais...* Acapulco, México: Systems, 2006.

PRIGOGINE, I. (1997). *The end of certainty*. New York: The Free Press.

RAE Executivo. 66 .vol. 3. n.2. maio/jul. 2004.

RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries. **United Nations Industrial Development Organization**, Viena, 2002. Disponível em <http://www.unido.org/doc/5162>

REINHARD, F. **Down to earth**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000.

RICHARDSON, R. J.; THAYER, S. K. **The Charisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability** (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Prentice Hall, 2002.

ROBINSON, W. P. **Linguagem e comportamento social**. São Paulo: Cultrix, 1977.

ROCHLIN, S. Responsabilidade empresarial no DNA da empresa. **Harvard Business Review – Brasil**, 19 ago. 2005.

ROOKE, D.; TOBERT, W. Seven transformations of leadership. **Harvard Business Review**. April, 2005. p. 67-76.

ROSSETTI, J. P. **Tendências de desenvolvimento das empresas no Brasil**. Pesquisa Quadrienal da Fundação Dom Cabral. 3. ed. Nova Lima: FDC, 2007.

RUSSO, M.; FOUTS, P. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, 40 (3), p. 534-559, 1997.

SACHS, W. **Planet dialectis**. London: Zed Books, 1999.

- SASHKIN, M. The visionary leader. *In*: CONGER, J. A.; KANUNGO, R.N. (Ed.). **Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- SAVITZ, A.; WEBER, K. **A empresa sustentável – o verdadeiro sucesso e o lucro com responsabilidade social ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007.
- SAYER, A.; WALKER, R. (1992). **The new social economy: Reworking the Division of labor**. London: Blackwell.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, C.A: Jossey-Bass, 1985.
- SCHEIN, E. H. **Process consultation: its role in organizational development**, 2nd. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 9, 1988.
- SCHNEIDER, M.; SOMERS, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity theory for leadership research. **The Leadership Quarterly**, 17 (4), 351-365.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. v. 12. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SENGE, P; SCHARMER, C.O.; GAWORDKI, J.; FLOWERS B.S. **Presença: propósito humano e o campo do futuro**. São Paulo: Editora Pensamento – Cultrix Ltda., 2007.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. **California Management Review**, v. 17, n. 13, p. 58-64, 1975.
- SHAMIR, B.; HOUSE, R.J.; ARTHUR, M. B. “The Motivation Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory”. **Organization Science**, nov. 1993, p. 577-94.
- SHANI, A. B.; PASMORE, W. A. Organization Inquiry: Towards a New Model of the Action Research Process. *In* D. D. Warrick. (Ed.) **Contemporary organizational development: current thinking and applications**. Glenview, IL: Scott, Foresman, p. 438-448, 1985.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal** 19, p. 729-753, 1998.
- SHMIDHEINY, S. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 1992.
- SIMS, H. P.; LORENZI, P. **The new leadership paradigm**. Newbury Park: Sage, 1992.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.339-358, 1983.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavior Science**, v. 18. (3), p. 257-273, 1982.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM.
www.socialinvest.org.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, 25, p. 35-71, 1948.

SUSTAINABILITY.
www.sustainability.com

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. [s.l.]: Harper and Brothers Publishers, 1911.

TICHY, N. M. **The leadership engine**: how winning companies build leaders at every level. New York: Harper Business, 1997.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. **The transformational leader**. New York: John Wiley, 1986.

TOMLINSON, C. Our Common Future. **The World Commission on Environment and Development**, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TSAI, W.; GHOSHAL, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, 41, 464-476.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. **Complexity Leadership Information Age Publishing**, Inc. USA, 2008.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge age. **The Leadership Quarterly**, 18 (4), 298-318.

VAN DE VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, p. 590-607, 1986.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. GV Executivo. vol. 6, n. 1, p. 62-65, jan./fev., 2007

VOLBERDA, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organizations Science*, 7(4), 359.

VROOM. V. H. **Work and Motivation**. Nova York: John Wiley, 1964.

VROOM. V. H.; JAGO, A.G. **The new leadership**: managing participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988.

VYGOTSKY, L. S. (1978) **Mind in society: The Development of Higher Psychological Processes**, ed. M. Cole, V. John-Steiner and E. Soubberman. Cambridge, MA: Harvard University Press.

WALDMAN, D. A; BASS, B. M; YAMARINO, F. J. Adding to contingent-reward behavior: the augmenting effect of charismatic leadership, **Group and Organization Studies**, Dez, 1990.

WALTON, C. **Corporate social responsibility**. Belmont, California: Wadsworth, 1967.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WEICK, K. ROBERTS, K. H. (1993) 'Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks', **Administrative Science Quarterly** 38(3); 3577-81.

WESTLEY, F. R; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 17-32, 1989.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. Cultrix. Amana Key, 1999.

WHEATLEY, Margaret. Por uma liderança até o limite. **Dom**: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, n. 6, p. 16-31, jul./out. 2008.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
www.wbcsd.org.br

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. www.wbcsd.ch.

WORLD RESEARCH INSTITUTE.
The Aspen Institute Initiative for Social Innovation through business. Beyond Grey Pinstripes. New York, 2001. <http://www.beyondgreypinstripes.org>.

WORLD WATCH INSTITUTE
www.worldwatch.org

YAMMARINO, F.J.; SPANGLER, W.D.; BASS, B.M. "Transformational leadership and Performance: a longitudinal investigation", **Leadership Quarterly**, primavera de 1993, p. 81-10.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. 2nd. Thousand Oaks, Calif: Sage, 1994.

YUKL, G. (1999) 'An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories', **Leadership Quarterly** 10(2): 285-305.

YUKL, G. **Leadership in Organization**. 6th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1998.

ZACCARO, S. J.; KLIMOSKI, R. J. (Eds.) (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In: *The nature of organizational leadership* (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. (2001). Team leadership. **The Leadership Quarterly**, 12, 451-483.

ZADECK, S. A rota da responsabilidade empresarial. **Harvard Business Review – Brasil**, Ago, 2000.

ZADECK, S.; PRUZAN, P.; EVANS, R. **Bulding corporate accountability**. London: Earthscon – Publications, 1997.

ZENISEK, T.J. Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 3, p. 359-368, Jul. 1979.

APÊNDICE 1 – GLOSSÁRIO

Ação Social das Empresas – é qualquer atividade realizada pela empresa para atender às comunidades em suas diversas formas (conselho comunitário, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc.), em áreas como assistência social, alimentação, saúde, educação, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Abrange desde pequenas doações a pessoas ou instituições até ações estruturadas, com uso planejado e monitoradas de recursos, seja pela própria empresa, por fundações e institutos de origem empresarial, ou por indivíduos especialmente contratados para a atividade.

Fonte: www.ethos.org.br

Agenda 21 – é um compromisso assinado em 1992, no Rio de Janeiro, pelos 170 países presentes na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento Humano, a Eco-92, para promover e implementar o desenvolvimento sustentável. A agenda 21 atua tanto sobre questões socioambientais no campo (uso de solo, agricultura, pecuária, exploração de recursos naturais, infra-estrutura, conservação de áreas protegidas e recuperação de áreas degradadas) como na cidade (planejamento urbano, qualidade e extensão da infra-estrutura e de serviços públicos, saúde, educação, transporte, qualidade ambiental, ocupação do solo urbano, proteção de ambientes naturais etc.)

A agenda 21 pode ser estabelecida para um país, blocos de países ou regiões. Pode ter, portanto, caráter nacional ou internacional (agenda 21 Global) e pode também ter caráter local (agenda 21 local), quando se trata da implantação de estratégias para o desenvolvimento sustentável nos municípios, em comunidades ou bairros. A agenda 21 traduz em ações o conceito de desenvolvimento sustentável.

Além do documento em si, a Agenda 21 é um processo de planejamento participativo que resulta na análise da situação atual de um país, estado, município, região, setor e planeja o futuro de forma sustentável. E esse processo deve envolver toda a sociedade na discussão dos principais problemas e na formação de parcerias e compromissos para a sua solução a curto, médio e longo prazo. A análise do cenário atual e o encaminhamento das propostas para o futuro devem ser realizados dentro de uma abordagem integrada e sistêmica das dimensões econômicas, social, ambiental e político-institucional da localidade. Em outras palavras, o esforço social e oportunidades para que as sociedades e os governos possam definir prioridades nas políticas públicas.

Fonte: Ministério do Meio Ambiente – www.mma.gov.br

Balanco Social – publicado anualmente, é um demonstrativo não obrigatório. Balanco social é um meio de dar transparência às atividades corporativas através de um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da empresa. Além disto, é um instrumento que amplia o diálogo com todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: acionistas, consumidores e clientes, comunidades vizinhas, funcionários, fornecedores, governo, organizações não governamentais, mercado financeiro e a sociedade em geral. Durante sua realização, o balanço social funciona também como uma ferramenta de auto-avaliação, já que dá à empresa uma visão geral sobre sua gestão e alinhamento dos valores e objetivos presentes e futuros da empresa com seus resultados atuais.

Fonte: www.ethos.org.br

Benchmarking – é um processo sistemático e contínuo de medida de comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que a possam ajudar a melhorar seu nível de desempenho. É uma técnica de observação e adaptação das melhores práticas das melhores empresas.

Bolsa de Valores Sociais – é um programa pioneiro lançado pela BOVESPA para levantar fundos para 30 projetos educacionais de ONGs brasileiras. A BVS une ONGs e investidores sociais dispostos a doar fundos aos projetos desenvolvidos por essas instituições, visando acima de tudo promover melhorias na perspectiva social de crianças, adolescentes e jovens adultos. A Bolsa de Valores Sociais foi lançada em junho de 2003 pela BOVESPA e suas corretoras como uma iniciativa social para levantar fundos para organizações não-governamentais, sendo reconhecida pela UNESCO como primeira do gênero no mundo. A idéia é unir instituições do Terceiro Setor que precisem de recursos financeiros e investidores (doadores) dispostos a provê-los. Dessa forma, as ONGs se fortalecem e devolvem os “investimentos” na forma de “lucro social”, ou seja, resultam em uma sociedade mais justa, em que milhares de crianças e jovens podem desfrutar de melhores oportunidades.

Fonte: www.bovespasocial.com.br

Capital Social – o capital social corresponde ao tecido social ou à cola invisível que mantém a coesão das sociedades, e está baseado na confiança entre as pessoas e na rede de relacionamento entre elas e os grupos sociais que formam a comunidade. Ele é, portanto, um facilitador ou lubrificador de transações nos mercados. Capital social (...) é a capacidade de organização de uma dada sociedade, ou seja, a capacidade das pessoas de estabelecerem relações de confiança, de cooperação, de associação em torno de interesses comuns.

Fonte: DE PAULA, Juarez. Desenvolvimento & Gestão Compartilhada. *In*: SILVEIRA, Caio Márcio; REIS, Liliane Costa (org). **Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Comunidade Solidária/Governo Federal/Ritz, 2001.

Cidadania Empresarial – é a expressão da responsabilidade social de uma empresa em sua relação com a comunidade em que está inserida. Traduz-se, na prática, no apoio ou desenvolvimento de ações em benefício da sociedade e não apenas de seus funcionários e familiares. Em resumo, as ações de cidadania empresarial são as iniciativas promovidas por empresas privadas com o objetivo de apoiar a melhoria da educação, saúde, direitos humanos ou as demais áreas sociais. A cidadania empresarial começou a ganhar força no Brasil no início dos anos 90.

Fonte: www.ciranda.org.br

Clube de Roma – é uma organização não governamental que reúne cientistas, economistas, homens de negócio, pessoas influentes, chefes e funcionários de Estado que se articulam em um centro de pensamento e inovação quanto à discussão da responsabilidade dos seres humanos para com o futuro do planeta e para com a melhoria da condição de vida em sociedade. Tem como missão atuar como um catalisador global de mudança, independentemente de qualquer interesse político, ideológico ou de negócios.

Fonte: www.clubofrome.org

Código de Ética – o código de ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações.

Fonte: www.ethos.org.br

O Código de ética é um instrumento de realização dos princípios, visão e missão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage. É da máxima importância que seu conteúdo seja refletido nas atitudes das pessoas a que se dirige e encontre respaldo na alta administração da empresa, que tanto quanto o último empregado contratado tem a responsabilidade de vivenciá-lo. Para definir sua ética, sua forma de atuar no mercado, cada empresa precisa saber o que deseja fazer e o que espera de cada um dos funcionários. As empresas, assim como as pessoas têm características próprias e singulares. Por essa razão os códigos de ética devem ser concebidos por cada empresa que deseja dispor desse instrumento. Códigos de ética de outras empresas podem servir de referência, mas não servem para expressar a vontade e a cultura da empresa, que pretende implantá-lo. O próprio mecanismo de implantação do código de ética cria um mecanismo de sensibilização de todos os interessados, pela reflexão e troca de idéias que supõe.

Fonte: www.eticaempresarial.com.br

Conselhos de Administração – é uma instância de governança empresarial em que se estabelecem as metas desejadas pelos acionais, para serem encaminhados aos profissionais responsáveis pela gestão da empresa.

Fonte: www.ethos.org.br

Desenvolvimento Sustentável – é o desenvolvimento que supre as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades.

Fonte: Relatório Brundtland

Diversidade – princípio básico de cidadania que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidade, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas. A prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais.

Fonte: www.ethos.org.br

Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente – Fundação Abrinq é uma organização “amiga da criança”, sem fins lucrativos, que nasceu em 1990, ano da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente, tendo como missão promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania e do adolescente.

Fonte: www.abrinq.org.br

Global Compact – o Pacto Global é resultado de um convite efetuado ao setor privado pelo Secretário Geral das Nações Unidas. Kofi Annan, para que, juntamente com algumas agências das Nações Unidas e atores sociais, contribuísse para avançar a prática da responsabilidade social corporativa, na busca de uma economia global mais sustentável. As agências das Nações Unidas envolvidas com o PACTO Global são o Alto Comissariado para Direitos Humanos, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O objetivo do Pacto Global é encorajar o alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e os objetivos aplicáveis internacionalmente e universalmente acordados. Esses valores principais foram separados em dez princípios-chave, nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. Essas áreas foram escolhidas por possuírem um potencial efetivo para influenciar e gerar mudanças positivas.

O Pacto Global advoga dez princípios universais, derivados da Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção.

Princípios de Direitos Humanos

1. Respeitar e proteger os direitos humanos
2. Impedir violações de direitos humanos.

Princípios de Direitos do Trabalho

3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho
4. Abolir o trabalho forçado
5. Abolir o trabalho infantil
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho

Princípios de Proteção Ambiental

7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais
8. Promover a responsabilidade ambiental
9. Encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente

Princípios contra a Corrupção

10. Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: www.pnud.org.br ; www.onu-brasil.org.br

Obs: O Pacto Global nasceu de uma iniciativa do secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, durante o Fórum Econômico Mundial de 1999, com o intuito de fazer com que as empresas se unissem com o objetivo de tornar a economia mundial mais sustentável e possibilitar a inclusão social. www.pactoglobal.org.br

Governança Corporativa – é a melhoria da estrutura de conselhos e de procedimentos para tornar a empresa mais fácil de ser entendida por seus acionistas. Envolve tópicos como relatórios financeiros, transparência e auditoria, remuneração de diretores, separação de poderes e de direitos dos acionistas minoritários. No seu sentido mais amplo, é o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho e seus *stakeholders*.

Fonte: www.ethos.org.br

Governança Corporativa – o conceito de Governança Corporativa vem sendo progressivamente difundido no ambiente empresarial. Baseia-se nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e ética. O IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2001), define da seguinte forma o conceito: “São as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”. Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionista/cotista, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Fonte: www.ibgc.org.br

GRI – Global Reporting Initiative – Rede Internacional em 1997 pelo Pnuma e Ceres, com sede em Amsterdã (Holanda) A missão do GRI é tornar o balanço social tão difundido quanto os relatórios financeiros corporativos. Único padrão internacional, sua aplicação é extensa, pois contém 97 diretrizes. A Global Reporting Initiative (GRI) é uma instituição global independente que está desenvolvendo uma estrutura aceita para relato de sustentabilidade. Essa estrutura, chamada Diretrizes GRI, permite às empresas e outras organizações prepararem relatórios sobre seu desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si. A última década viu uma proliferação de ferramenta par ajudar organizações, especialmente de negócios, e gerenciar seus desempenhos econômicos, ambientais e sociais. Essas ferramentas surgiram em várias formas, desde código de conduta a sistemas de gestão e metodologias de avaliação interna de desempenho.

Fonte: www.globalreporting.org

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – entidade sem fins lucrativos cuja missão é contribuir para a construção de uma sociedade radicalmente democrática, baseada nos valores éticos de liberdade, igualdade, diversidade, solidariedade e participação. O primeiro imperativo ético da democracia é erradicar a miséria e a pobreza.

Fonte: www.ibase.org.br

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – primeiro órgão criado no Brasil com foco específico da Governança Corporativa. O Instituto é considerado nacionalmente e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país.

Fonte: www.ibgc.org.br

IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – é uma entidade sem fins lucrativos que tem o objetivo de promover a melhoria das relações com o consumo no país, informações e conscientização de grupos sociais.

Fonte: www.fiemg.com.br/cidadania

IGC - Índice de Ações com Governança Corporativa – índice que mede o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas comprometidas com programas de governança corporativa. Calculado pela Bolsa de Valores de São Paulo.

Fonte: www.bovespa.com.br

Indicadores Ethos – os Indicadores Ethos de Responsabilidade Sociais Empresariais são uma ferramenta de aprendizado e avaliação de gestão no que se refere à incorporação de práticas da RSE ao planejamento estratégico e ao monitoramento do desempenho geral da empresa. A pontuação obtida pela empresa será apresentada no Relatório de Diagnóstico, permitindo que ela compare seu desempenho com o do grupo de *benchmarking* (as dez empresas que apresentam os melhores resultados) e com a pontuação média de todas as empresas que responderem ao questionário.

Obs: A versão mais recente dos Indicadores Ethos, produzidas em 2004, promoveu um alinhamento dos Indicadores Ethos com os Princípios do Pacto Global.

Fonte: www.ethos.org.br

Investimento – capital aplicado em atividade econômica, com objetivo de lucro.

Fonte: www.bovespa.com.br

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA – a BOVESPA lançou, em 1º de dezembro de 2005, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial –, com o objetivo de oferecer ao mercado um indicador para as ações de empresas comprometidas com responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e promotora das boas práticas de governança corporativa no Brasil. Utilizando o conceito de TBL – Triple Bottom Line, o ISE é o primeiro índice dessa natureza na América Latina e foi desenvolvido com o apoio do IFC – International Finance Corporation, organismo de financiamento do Banco Mundial, do Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) e do Comitê Deliberativo do ISE, formado por participantes do mercado brasileiro.

Fonte: www.bovespa.com.br

ISO International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização) – é uma organização não governamental que funciona como uma rede de institutos de padronização em 148 países, para oferecer soluções que venham ao encontro das necessidades das empresas e da sociedade. As séries ISSO beneficiam fabricantes, ao ajudar a solucionar problemas de produção e distribuição, e também consumidores e usuários, ao garantir produtos e serviços de qualidade. Os padrões ISO já foram adotados por cerca de 610 mil organizações em 160 países, trazendo melhorias nas áreas de desenvolvimento, produção, suprimentos das empresas, com o objetivo de tornar o processo mais eficiente, seguro e limpo. As séries ISO 9000 e ISO 14000 estão entre os mais conhecidos padrões internacionais de certificação: a primeira em qualidade e a segunda em proteção ambiental (...) No Brasil, a ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). O escritório central da ISO responsável por coordenar o sistema funciona em Genebra, na Suíça.

Fonte: Temática Educacional para a Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável, UniEthos – Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável, p.15.

ISO 9000 – as Normas NBR ISO 9000 asseguram ao cliente a garantia da qualidade pela conformidade. Para a empresa, garantem a certificação ao seu processo da qualidade. A Norma NBR ISO 9000 é um conjunto de normas - NBR ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004, que contêm elementos relevantes para os sistemas de gestão da qualidade total e visam à avaliação dos sistemas de qualidade dos fornecedores, em benefício do cliente e do mercado (ABNT, 1995; *apud* GADELHA, 2002). A série normas ISO 9000 traz um modelo de *Sistema de Gestão da Qualidade*, que se aplica a todo tipo de organização, não importando o seu tipo ou tamanho.

Objetivos:

- Planejamento (*Plan*) – Estabelecer objetivos e processos necessários para a obtenção de resultados, de acordo com os requisitos do cliente e com a política da qualidade da organização.
- Execução (*Do*) - Implementar os processos desejados.
- Verificação (*Check*) - Monitoração e medição de processos e produtos em relação a política, objetivos e requisitos para o produto, bem como comunicação dos resultados.
- Ação (*Act*) – Tomada de ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

Fonte: Curso de Extensão em Responsabilidade Social Empresarial UniSESI – LTDS - COPPE/ UFRJ p. 178.

ISO 14000 – a ISO 14000 foi desenvolvida para ser utilizada pelas empresas que necessitam implantar um *sistema de gestão ambiental*. Lançada em 1993, a ISO 14000 tem como principal preocupação a minimização dos efeitos nocivos ao meio ambiente e aos

trabalhadores, causados pelas atividades produtivas das empresas. Um exemplo de tratamento desse padrão diz respeito ao relato e verificação de emissão de gases que afetam a camada de ozônio. A norma tem como escopo a criação de uma política ambiental, o estabelecimento de objetivos e metas, a implantação de um programa para alcançar essas metas, a monitoração e medição de sua eficiência, a correção de problemas e a análise e revisão do sistema para melhorar o desempenho ambiental das empresas.

Fonte: Curso de Extensão em Responsabilidade Social Empresarial UniSESI – LTDS - COPPE/ UFRJ p. 181.

ISO 26000 – Norma Internacional de Responsabilidade Social – o Conselho da *International Organization for Standardization* (ISO) aprova a elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000, que será de diretrizes sem proposta de certificação, logo depois de sua Conferência Internacional, realizada em Estocolmo na Suécia, em junho de 2004. Responsável pela elaboração dessa norma, com prazo para ser concluída até 2008, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social é o primeiro da ISO a ser coordenado em conjunto por uma entidade normatizadora de um país industrializado – O *Swedish Standards Institute* (SIS Instituto Sueco de Normatização) e outra de um país em desenvolvimento – ABNT Brasileira. Assim, desde 15 de setembro de 2004, o Brasil e a Suécia passaram a presidir e a secretariar de maneira compartilhada, pelos próximos três anos, o Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO. Inaugurou-se, com isso, o processo de elaboração da chamada “terceira geração de normas de sistema de gestão”, após as séries de sistemas de gestão de qualidade (ISO 9000) e do meio ambiente (ISO 14000).

Fonte: http://www.ethos.org.br/sistemas/conceitos_praticas/localizador/default.asp
<http://www.iso.org/sr>

Metas do Milênio – o reconhecimento cabal por parte do poder político mundial de que vivemos uma situação de risco para as instituições e para a própria vida no planeta é testemunhado pela própria formulação das Metas do Milênio, estabelecidas em setembro de 2000, em Nova York, durante a Cúpula do Milênio. Traduzindo o reconhecimento da problemática global por parte dos dirigentes mundiais, as Metas do Milênio e seus objetivos mostram que os governos em todo o mundo admitem que são muitas as situações a corrigir e, principalmente, que se comprometem a procurar soluções para as dificuldades que resultam do desequilíbrio do sistema mundial. Na ocasião do encontro, considerado o maior de todos os tempos, com a presença de 147 chefes de Estado e de Governo, e de 191 países, nasceu a Declaração do Milênio, um documento de dezoito objetivos, criando o compromisso de todos os 189 países membros da Organização das Nações Unidas cumprirem, até o ano de 2015, oito metas que visam estabelecer um patamar mínimo de condições necessárias para o desenvolvimento sustentável do mundo. Esses oito desafios a serem enfrentados não só pelos governos, mas também pelas organizações e pelos cidadãos, cujo cumprimento vem sendo quantificado por 48 indicadores, são as Metas de Desenvolvimento do Milênio, a saber:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome.
2. Atingir a universalização do ensino fundamental
3. Promover a igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres.
4. Reduzir a mortalidade infantil.
5. Melhorar a saúde materna.
6. Combater a HIV/Aids, a malária e outras doenças.
7. Garantir a sustentabilidade.
8. Promover uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

Fonte: Curso de Extensão em Responsabilidade Social Empresarial UniSESI – LTDS - COPPE/ UFRJ pág. 56

Obs: Compromisso criado pelos países associados à ONU para reduzir a pobreza, a fome e a desigualdade até 2015, e criar condições para o desenvolvimento sustentável.

No caso do Brasil, algumas Metas do Milênio são as seguintes:

- *Reduzir a miséria pela metade até 2015 (de 9,9% da população para 4,95%).*
- *Fornecer água limpa para 95% da população em 2015 (hoje 87% são atendidos).*
- *Fornecer esgotamento sanitário para 86% da população (hoje 76% são atendidos).*

Fonte: www.fdc.com.br

Microcrédito – programa de concessão de crédito que visa ao aumento da renda familiar de microempreendedores com baixos ganhos e com dificuldades de acesso ao crédito bancário, tanto para capital de giro como para capital fixo.

Fonte: www.bovespa.com.br

Modelos de Balanço Social – IBASE – lançado em 1997, de forma pioneira, pelo sociólogo Herbert de Souza, Betinho, é um demonstrativo numérico em forma de tabela de uma página. De fácil preenchimento, permite a verificação dos dados e a comparação com outras empresas.

Fonte: www.ibase.org.br

OCDE – Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – organização formada por 30 países membros, que promove a cooperação para o desenvolvimento econômico e social entre os países membros e mais 70 países não membros. Produz publicações, instrumentos e recomendações mundialmente reconhecidas nas áreas econômica e social. Promove o diálogo entre as nações para realização de acordos multilaterais.

Fonte: www.fdc.org.br

ONG – Organização Não Governamental – a sigla ONG corresponde a organização não-governamental – uma expressão que admite muitas interpretações. De um lado, a definição textual (ou seja, aquilo que não é do governo ou vinculado a ele) é tão ampla que abrange qualquer organização de natureza não-estatal. Do ponto de vista jurídico, o termo ONG não se aplica. Nossa legislação prevê apenas 2 (dois) formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos; portanto, toda organização sem fins lucrativos da sociedade civil é uma associação civil ou uma fundação privada. Ou seja, toda ONG é uma organização privada não-lucrativa. No Brasil, a expressão era habitualmente relacionada a um universo de organização que surgiu, em grande parte, nas décadas de 70 e 80, apoiando movimentos sociais e organizações populares e de base comunitária, com objetivos de promoção da cidadania, defesa de direitos e luta pela democracia política e social. As primeiras ONGs nasceram em sintonia com as finalidades e dinâmicas dos movimentos sociais, pela atuação política de proteção aos direitos sociais e fortalecimento da sociedade civil, com ênfase nos trabalhos de educação popular e na atuação na elaboração e monitoramento de políticas públicas. Segundo Herbert de Souza: “uma ONG se define por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins lucrativos de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores de democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade (...) As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham.”

Ao longo da década de 90, com o surgimento de novas organizações privadas sem fins lucrativos trazendo perfis e perspectivas de atuação e transformação social muito diversas, o

termo ONG acabou sendo apropriado por um conjunto grande de organizações, que muitas vezes não guardam semelhanças entre si. Como afirma a antropóloga Leilah Landim “O nome ONG não é mais revelador, como ele era, de um segmento dentro das organizações da sociedade civil brasileira”.

Fonte: www.abong.org.br

ONU – Organização das Nações Unidas – nasceu oficialmente em 24 de outubro de 1945, data da promulgação da Carta das Nações Unidas, que é uma espécie de Constituição da entidade, assinada na época por 51 países, entre eles o Brasil. Criada logo após a Segunda Guerra Mundial, o foco da sua atuação é a manutenção da paz e do desenvolvimento em todos os países do mundo.

Fonte: www.onu-brasil.org.br

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – programa gerido pela ONU, responsável pela divulgação de relatórios anuais sobre o IDH. Esses relatórios são documentos importantes para análise do desenvolvimento humano econômico e social das nações. Seu conteúdo são dados sobre condições de renda, educação, saúde e indicadores de perspectivas para as parcelas mais pobres da população mundial.

Fonte: www.fdc.org.br

Reciclagem – processo por meio do qual um determinado material retorna ao seu ciclo de produção, após já ter sido utilizado e descartado, para que novamente possa ser transformado em um bem de consumo, assim economizando energia e preservando os recursos naturais e o meio ambiente.

Fonte: www.ethos.org.br

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

Fonte: Instituto Ethos de Responsabilidade Social www.ethos.org.br

OBS: Organiza-se a RSE em sete tópicos.

- *Valores e Transparência: disseminação dos valores e compromissos éticos, por exemplo, por meio do código de ética, balanço social, diálogo com as partes interessadas, posicionamento coreto em relação à concordância.*
- *Público Interno: diálogo com os sindicatos, gestão participativa nos resultados, valorização da diversidade, compromisso com o futuro das crianças, desenvolvimento profissional, segurança, saúde e condições de trabalho.*
- *Consumidores/cliente: política de marketing de comunicação, excelência em atendimento, conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços.*
- *Meio ambiente: preocupação e comprometimento com a causa ambiental, controle da geração e destinação dos resíduos e utilização dos recursos, responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços, educação ambiental voltada para os públicos internos e externos.*
- *Fornecedores: utilização dos critérios da responsabilidade social para seleção dos fornecedores, esforços para a erradicação do trabalho infantil na cadeia produtiva, mesmas condições de trabalho para os funcionários regulares e terceirizados, apoio ao desenvolvimento de fornecedores.*

- *Comunidade: reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados, gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade, diálogo com as organizações comunitárias, apoio a projetos sociais, atuação na área social, mobilização de recursos para investimento sociais.*
- *Governo e Sociedade: transparência na destinação dos recursos a campanhas políticas, práticas anticorrupção.*

SA8000 – Social AccountAbility 8000 – é a primeira norma voltada à melhoria das condições de trabalho, abrangendo os principais direitos trabalhistas e certificando o cumprimento destes através de auditores independentes. Foi desenvolvido pela SAI – Social AccountAbility International, organização não-governamental criada em 1997 nos EUA, e que tem ação voltada à preocupação dos consumidores quanto às condições de trabalho no mundo. A norma segue o padrão da ISO9000 e da ISO14000, o que facilita a implantação por empresas que já conhecem esse sistema.

Fonte: www.ethos.org.br

Selo Balanço Social – em 1998, para estimular a participação de um maior número de corporações, o Ibase lançou o Selo Balanço Social Ibase/Batinho. O selo é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido pelo Ibase, dentro da metodologia e dos critérios propostos. Através desse Selo as empresas podem mostrar em seus anúncios embalagens, balanço social, *sites* e campanhas publicitárias que investem em educação, saúde, cultura, esportes e meio ambiente. O Selo Balanço Social Ibase/Batinho demonstra que a empresa já deu o primeiro passo para tornar-se uma verdadeira empresa-cidadã, comprometida com a qualidade de vida dos funcionários, da comunidade e do meio ambiente; apresenta publicamente seus investimentos internos e externos através da divulgação anual do balanço social.

Fonte: www.ibase.org.br

Selo "Empresa Amiga da Criança" – concedida pelo "Programa Empresa Amiga da Criança", criado pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, certifica empresas nas quais existe atuação social com foco na infância e na adolescência, desde que a empresa também se comprometa oficialmente a não usar mão-de-obra infantil, a difundir essa prática entre seus fornecedores e a apoiar ou desenvolver projetos ou programas em prol da infância e da juventude. A empresa pode passar a usar esse selo em seu *merchandising*, o que estimula os consumidores a agregar às suas compras uma escolha de consciência, o ato solidário em defesa das novas gerações.

Fonte: www.ethos.org.br

Stakeholders – termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal.

Fonte: www.ethos.com.br

Sustentabilidade – ter sustentabilidade significa assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável. (...) utilizamos o termo neste relatório para nos referirmos à contribuição do setor privado para o desenvolvimento sustentável – geralmente definido como a forma de satisfazer as necessidades da presente geração sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas

necessidades de acordo com a comissão Brundtland. A sustentabilidade tem três amplos componentes, geralmente descritos como “as pessoas, os lucros e o planeta”, os aspectos “sociais, econômicos e ambientais”: A necessidade de as empresas darem conta dessa três dimensões tem sido resumido no conceito de *triple bottom line*. Além desses três componentes, há ainda outro elemento no processo para a sustentabilidade que diz respeito a *accountability*, transparência e envolvimento com os *stakeholders*.

Fonte: www.sustainability.com/developing-value/what-is-sustainability.asp

Tecnologia Social – Tecnologia Social compreende produtos, técnicas ou metodologias replicáveis, desenvolvidas na interação com a comunidade e que representem efetivas soluções de transformação social. É um conceito que remete para uma proposta inovadora de desenvolvimento considerando a participação coletiva no processo de organização, desenvolvimento e implementação. Está baseada na disseminação de soluções para problemas voltados à demanda de alimentação, educação, energia, habitação, renda, recursos hídricos, saúde, meio ambiente, entre outros. As tecnologias sociais podem aliar saber popular, organização social e conhecimento técnico-científico. Importa essencialmente que sejam efetivas e replicáveis, proporcionando desenvolvimento local em escala. São exemplos de tecnologias sociais: o clássico soro caseiro (mistura de água, açúcar e sal que combate a desidratação e reduz a mortalidade infantil); as cisternas de placas pré-moldadas que atenuam os problemas de acesso à água de boa qualidade à população do semi-árido, entre outros.

Fonte: www.tecnologiasocial.org.br

Tripple Bottom Line – é amplamente utilizado para descrever o desenvolvimento sustentável no contexto de uma empresa. Seu desempenho pode ser resumido em três níveis: social, econômico e ambiental.

Obs: Tripé da Sustentabilidade em suas dimensões ambientais, sociais e econômicas.

APÊNDICE 2 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS PESQUISADOS

PETROBRAS

DOCUMENTO	Nº DE PÁG.
1. Estudo de caso: Campo de Guando	46
2. Artigo: O salto para o futuro	9
3. Código de Ética do Sistema Petrobrás	40
4. Plano Estratégico Petrobras 2020	22
5. Balanço Social e Ambiental 2006	156
6. Balanço Social e Ambiental 2007	118
7. Orientações para Liderança Globalmente Responsável da Petrobras	3
8. Case Topics for Petrobras “Globally Responsible Leader”	5
9. Desativação responsável de empreendimentos: O Caso do Campo Dom João Mar	2
10. Sustentabilidade no Processo de Inovação: implantação do sistema híbrido-fotovoltaico-eólico-diesel	2
11. Investir em exploração: Campo de Guando	2
12. A Petrobras e o desafio da sustentabilidade ambiental	65
13. Responsabilidade social corporativa, solidariedade e dádiva: o caso Petrobras S.A.	5
14. Avanço das Práticas de Responsabilidade Social Corporativa no setor de petróleo: Caso da Petrobras	107
15. A proposal do develop cases – Petrobras globally responsible Leaders Program	12
16. Petrobras Globally Responsible Leader – Protocol for data gathering and interviews – leader Interviews	9
17. Estudo de caso: Província Petrolífera de Urucu	63
18. Diretrizes Corporativas de segurança, meio ambiente e saúde	19
19. Estudo de Caso: Responsabilidad en El Lote 58 - PERU	16
20. Responsabilidade Social: compromisso Petrobras	6
21. Casos Petrobras: <ul style="list-style-type: none"> • Biocombustível • Código de Ética 	30
TOTAL	737

VÍDEOS

1. Programa Desafios Urucu
2. Programa Campo de Guando – Colômbia

CEMIG

DOCUMENTO	Nº DE PÁG.
1. Relatório de Sustentabilidade – 2006	132
2. Relatório Anual - 2006	176
3. Demonstrações Financeiras – 2006	64
4. Relatório de Sustentabilidade – 2007	136
5. Declaração de Princípios Éticos e Código de Conduta Profissional	58
6. Guia Ilustrado de Peixes do Rio São Francisco de Minas Gerais	118
7. Aves comuns do Estado de Minas Gerais: um guia de campo para observadores	111
8. Cemig – Meio ambiente	32
9. Como conservar e recuperar matas ciliares	13
10. Nascente: o verdadeiro tesouro da propriedade rural	23
11. A água nossa de cada dia	32
12. Irapé-Jequitinhonha: Natureza Viva	20
13. A estação das chuvas e a operação dos reservatórios	14
14. Usinas da Cemig	18
15. Um mundo com água e energia	14
16. Folheto – Arborização urbana	05
17. Energia Alternativa (folheto)	06
18. Estação Ambiental Jacob	04
19. Estação Ambiental Peti	04
20. Estação Ambiental Volta Grande	04
21. Estação Ambiental Galheiro	04
22. Lobo Guará: o maior canídeo da América do Sul	02
23. Brazil's Cemig: leading the World's Power utilities in sustainability	02
24. Investments in sustainable energy	04
25. Cemig and the rational, social and sustainable use of energy	05
26. Cemig em números	12
27. Cartilha Educativa “Quem avisa amigo é”	10
28. Folheto Educativo: Cuidados na instalação de antenas de TV	2
29. Nossas antecedências: Causos de Irapé	245
30. Como evitar acidentes com a rede elétrica na construção civil	2
31. Eletricidade com segurança: para ler e colorir	16
32. Evite choques elétricos	6
33. Fale com a Cemig	2
TOTAL	1296

VÍDEOS
1. Vídeos para escolas – CD
2. Colheitas de Chuvas – CD
3. A estação de chuvas e a operação dos reservatórios – CD
4. O milagre da vida do meio ambiente
5. Patrimônio natural da usina de Miranda
6. Um compromisso natural com a vida

ITÁU

DOCUMENTO	Nº DE PÁG.
1. Avaliação Econômica de Projetos Sociais – 2007	52
2. Programa de Avaliação Econômica de Avaliação de Projetos Sociais	6
3. Projeto de Governança da Responsabilidade Socioambiental	6
4. Relatório de Gestão Sustentável	9
5. Notícias – Publicação mensal	23
6. Folder – Sustentabilidade	8
7. Sustentabilidade na Visão de Crianças e Jovens	12
8. Texto Itaú Social	3
9. Balanço Social – 2005	82
10. Relatório Anual – 2005	184
11. Balanço Anual – 2006	191
12. Balanço Social – 2006	108
13. Relatório de Sustentabilidade – Relacionamento e Indicadores 2007	128
14. Relatório de Sustentabilidade – Análise gerencial de operação e demonstrações contábeis – 2007	112
15. Relatório de Sustentabilidade – 2007	96
16. Texto: Construção da Política Corporativa de Sustentabilidade do Banco Itaú. Cláudio Bruzzi Boechat e Marcelo Peçanha de Paula	50
17. Diagnóstico das Instituições de Microcrédito no Brasil	46
18. Itaú Notícias, ano 6, nº 57, Julho 2007	23
19. Itaú Notícias, ano 7, nº 58, Agosto 2007	23
20. Diagrama: Jornada de Sustentabilidade	01
21. Sustentabilidade	10
22. Cartilha – Uso Consciente da Conta Corrente	25
23. Cartilha – Uso Consciente do Crédito – Pessoa Física	18
24. Cartilha – Uso Consciente do Crédito – Empresas	18
25. Código de Ética Corporativo	61
26. Programa Mais Segurança	10

DOCUMENTO	Nº DE PÁG.
27. Relatório Social FEBRABAN 2006	120
28. Projeto Posicionamento	19
29. Visão Itaú	4
30. “Cultura Performance”	2
31. Sustentabilidade “AGIR”	6
32. Escola Itaú de Sustentabilidade	2
33. Diagnóstico AA 1000	56
34. CEBDS: Uma década construindo sobrevivência – Vol I	27
35. Dow Jones	5
36. “Fale francamente”	2
37. Projeto Cultura Itaú 2002	24
38. Brand Image – “O que existe atrás de marcas fortes”	28
39. Projeto “As mais admiradas 2007 – Bancos”	51
TOTAL	1651

VÍDEOS/SLIDES
1. CD – Programa Avaliação Econômica de Projetos Sociais
2. Vídeo Itaú Social
3. Projeto Posicionamento (113 slides)
4. Visão Itaú (19 slides)
5. “Cultura Performance” (9 slides)

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

CONCEITO

Como o conceito de RSE foi internalizado pela Liderança?

Sensibilização?

Imperativo legal?

Aumento do nível de consciência?

Valores próprios?

Como a Liderança apreendeu os novos conceitos?

Estudou sobre eles?

Participou de eventos?

Visitou outras empresas?

Participou de grupos empresariais?

CONTEXTO DE NEGÓCIO

Qual o contexto atual do(s) negócio(s)?

Estratégia?

Decisão?

Estrutura?

Identidade?

Quais aspectos do contexto de negócio demandaram a implantação de RSE?

Mercadológica?

Ambientais?

Legais?

Sociais?

CONDIÇÕES INTERNAS DE SUPORTE

Quais foram as ações criadas internamente para suportar a implantação do processo de RSE?

Criação de funções / departamentos?

Parcerias?

Projetos educacionais?

Outros?

Ações Desenvolvidas

Projetos sociais? Quais?

Projetos ambientais? Quais?

Processos alterados? Quais?

Produtos alterados? Quais?

Educação / Desenvolvimento

Como foram estabelecidas as ações de desenvolvimento / educação internos?

Como foram estabelecidas as ações de desenvolvimento / educação externos?

Como estavam alinhadas as estratégias de gestão e as estratégias de educação?

ACOMPANHAMENTO / INDICADORES

Quais foram os indicadores estabelecidos para acompanhamento do processo de implantação de RSE?

Econômicos?

Sociais?

Ambientais?

Outros?

Como foram desdobrados internamente na empresa?

BSC?

Administração por objetivos?

Grupo Tarefa?

Outros?

Quais foram os resultados alcançados?

No 1º ano?

No 2º ano?

No 3º ano?

Depois do 4º ano?

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Como é feita a avaliação dos resultados?

Planejamento de 5 anos?

Planejamento de 3 anos?

Planejamento anual?

Planejamento mensal?

Os resultados das ações de RSE fazem parte da remuneração variável ou sistemas equivalentes de bônus?

Em parte?

Não fazem parte?

Não farão parte porque este não é valor para a empresa?

Ainda não implementou, mas já está sensível a isso?

Quais são as certificações implementadas ou pactuadas pela empresa?

ISO 9001

AO 8000

ISO 14.000

Agenda 21

UN Global Compact

Indicadores Ethos

G.R.I

Outros

RELATO

Como a empresa se estrutura na sua governança corporativa?

Quais são os instrumentos utilizados para relato das ações de RSE?

Relatórios anuais?

Relatórios trimestrais?

Documentos obtidos na empresa:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| Código de Conduta | • Murais |
| Jornais | • Relatórios Internos |
| Outros | • Atas de Reunião |

Papéis vividos pela Liderança

- | | |
|-------------|---------------|
| Treinador | • Imperador |
| Educador | • Controlador |
| Negociador | • Servidor |
| Facilitador | |

Táticas empregadas

- Coerção
- Persuasão
- Intimidação
- Outras

Outras observações relevantes:

APÊNDICE 4 – RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS POR EMPRESA

PETROBRAS	
Antônio Sérgio Oliveira Santana	Desenvolvimento de Sistemas de Gestão
Carlos Alberto Pereira de Oliveira	Superintendência Internacional Corporativa
Cristiane R. B. Piomonte	Recursos Humanos / Ambiente
Eduardo Martins Medrado	Coordenadoria de Ambiente e Responsabilidade Social
Fabrcio Niquén	Gerência de CSMS – Peru
Luiz Alberto Melo Igrejas	Gerência de SMS Internacional
José Raimundo Brandão Pereira	Gerência Geral de Transporte Marítimo
Rita de Cássia Pereira Fagundes Neto	Coordenadoria de Responsabilidade Social Internacional Corporativa
Rosangela Rocha Peçanha	Recursos Humanos / Ambiente
Walter Brito	Gerência Geral da Universidade Petrobras

CEMIG	
Eugênio Pacelli Mourão Fernandes	Gerência de Qualidade e Programas Especiais
José William Campomizzi	Gerência de Engenharia de Linhas de Distribuição
Luiz Augusto Barcellos Almeida	Superintendência de Sustentabilidade Empresarial
Maria Cristina Affonso Alves	Gerência de Responsabilidade Ambiental e Social
Ricardo Prata Camargos	Gerência de Responsabilidade Ambiental e Social
Robson Laranjo	Gerência de Governança Corporativa

ITAÚ	
Ana Beatriz B. Patrício	Superintendência Itaú Social
Antonio Cezar Bergantini	Diretoria de Auditoria
Antonio Jacinto Matias	Vice Presidência Executiva
Cláudia Varella Sintoni	Superintendência Itaú Social
Denise Gibran Nogueira	Superintendência de Responsabilidade Socioambiental
Isabel Cristina Santana	Superintendência Itaú Social
Ligia Maria de Vasconcellos	Superintendência Econômica
Ricardo Terenzi Neuenschwander	Diretoria de Relações Institucionais
Sonia Consiglio Favaretto	Superintendência de Sustentabilidade e Comunicação Interna
Wagner Roberto Pugliese	Diretoria de Auditoria

APÊNDICE 5 – DOCUMENTOS DIVERSOS

PACTO GLOBAL

Os princípios do Pacto Global são agrupados em quatro categorias.

Direitos Humanos

- Princípio 1:
 - Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência.
- Princípio 2:
 - Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos.

Direitos do Trabalho

- Princípio 3:
 - Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
- Princípio 4:
 - Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
- Princípio 5:
 - Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
- Princípio 6:
 - Apoiar o fim da discriminação com respeito a emprego e cargo.

Proteção Ambiental

- Princípio 7:
 - Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
- Princípio 8:
 - Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
- Princípio 9:
 - Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.

Contra a Corrupção

- Princípio 10:
 - Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

GLRI

Princípios Norteadores do GRLI:

Justiça	<i>Fair play</i> , equilíbrio.
Liberdade	O direito à livre expressão, ação e responsabilidade, a busca da liberdade.
Honestidade	Integridade, veracidade, sinceridade, alcançar metas por meios honestos, cumprir promessas, ser merecedor da confiança dos outros.
Humanidade	Reconhecer nossa mútua dependência uns nos outros, cuidar do meio ambiente, dos necessitados, dos idosos.
Responsabilidade & Solidariedade	Administrar a criação de valor econômico e social, cuidar do meio ambiente, usar o poder de modo responsável.
Desenvolvimento Sustentável	Satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as necessidades delas.
Tolerância	Respeito pelo diferente, aceitando a diversidade cultural.
Transparência	Comunicação aberta, diálogo proativo, escuta ativa, engajamento dos <i>stakeholders</i> .

METAS DO MILÊNIO

1. Erradicar a extrema pobreza e fome.
2. Atingir o ensino básico fundamental.
3. Promover a igualdade entre os seus.
4. Reduzir a mortalidade infantil.
5. Melhorar a saúde materna.
6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.
7. Garantir a sustentabilidade ambiental.
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

APÊNDICE 6 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO