



## PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA O DIAGNÓSTICO, AVALIAÇÃO, ORIENTAÇÃO E SUPORTE DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA GLOBALMENTE SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES: PROTOCOLO RCGS

Clerilei Aparecida Biera, Ruth Ferreira Roque Rossi<sup>a</sup>, Francisco Tiago Garcia Peña<sup>a</sup>,  
Natasha Giarola Fragoso de Oliveira<sup>a</sup>, Fernanda Konradt de Campos<sup>a</sup>, Daniel Linhares Bittencourt<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade do Estado de Santa Catarina

### Resumo

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de protocolo para o conceito de responsabilidade corporativa globalmente sustentável que permita analisar e mensurar o nível de relacionamento da empresa com o meio ambiente, com seus *stakeholders* e com as comunidades interna e externa, perpassando pelos temas de desenvolvimento sustentável, de governança corporativa e de responsabilidade social. Para alcançar esse objetivo, inicialmente foi realizada uma revisão integrativa da base teórica dos três conceitos que a compõe e dos principais instrumentos presentes que os mensuram, de forma reiterada, que resultou na elaboração de um conceito que se denomina responsabilidade corporativa globalmente sustentável (RCGS). Na análise dos instrumentos, dos princípios e das diretrizes, a amostra constituída foi determinada por meio da amostragem por julgamento/intencional, não probabilística. Mediante o ordenamento conceitual, buscou-se identificar, em cada elemento da amostra, categorias distintas chamadas de dimensões, seus respectivos aspectos (propriedades) e os critérios que os caracterizam. Ao final, foi construído um *framework* abrangendo todas as dimensões, os aspectos e os critérios identificados nos quais se pautariam as organizações para inferir o nível e o grau de integração, de cumprimento e de implementação das estratégias, das práticas de gestão e dos procedimentos nos temas ambientais, sociais e de governança corporativa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa. Práticas de boa Governança. Desenvolvimento Sustentável.

### 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a ideia de sustentabilidade empresarial compartilhada pelas organizações busca o equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas. Nesse contexto, o papel das empresas vem se tornando cada vez maior em relação ao compromisso que se exige delas no que se refere tanto à análise dos impactos ao meio ambiente quanto ao envolvimento em ações sociais que beneficiem a comunidade do entorno ao empreendimento ou a sociedade em geral, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico sob a dimensão do desenvolvimento sustentável.

Também, o aumento da demanda por maiores transparência e responsabilidade social acerca das práticas de gestão empresarial cria incentivos para o abandono de antigas práticas e a escolha de novos procedimentos que levem a uma forma de gestão responsável e sustentável, em que

exista o comprometimento das organizações com o fortalecimento de negócios em bases éticas e a busca constante da melhoria dos seus controles, levando à preservação de seus maiores ativos, que são seus valores morais e éticos junto aos seus *stakeholders*.

Nesse novo cenário, apresentar um melhor desempenho com respeito às práticas de governança buscando aumentar a transparência e o oferecimento de informações de alta qualidade e relevância, preponderantes para o fortalecimento de negócios em bases éticas, não basta hoje para as empresas. Elas devem também inserir em sua gestão a consciência da necessidade de adotar princípios de responsabilidade social e ambiental que contribuam para o **desenvolvimento sustentável das sociedades onde operam**. Essas questões, que estão no centro do debate atual, podem causar um forte impacto na reputação e em suas marcas e vêm se tornando, de forma crescente, uma parcela importante



do valor dessas instituições.

Ademais, a sociedade gera uma demanda para que as organizações atendam às exigências mínimas no que se refere à governança corporativa, à responsabilidade social e à sustentabilidade. Constata-se que grande parte das organizações enfrentam sérias dificuldades econômico-financeiras e grande escassez de recursos humanos para contratar consultoria ou capacitar pessoas para auxiliarem na adoção de ações de gestão sustentável, em face da complexidade do tema e da diversidade de certificações e modalidades de relatórios disponibilizados por organizações nacionais e internacionais.

Assim, para atingir esses objetivos, faz-se necessário contar com instrumentos e elementos suficientes para trabalhar as carências e as necessidades das organizações de modo simplificado e gradual. Essa foi a premissa que pautou a proposta de elaboração de um instrumento de fácil aplicabilidade, por parte das organizações em geral, e mais especificamente para aquelas com poucos recursos, que permitisse que elas realizassem de forma gradual e com adequado acompanhamento o diagnóstico, a avaliação, a orientação e a implementação de ações **sociais, ambientais e de governança corporativa** conforme aos requisitos exigidos em cada área. Tal ação ocorreu com o intuito de obter as pretendidas certificações, a adequação legal ou o reconhecimento e a credibilidade das organizações perante a sociedade.

Nesse diapasão, e para atingir esse objetivo, realizou-se uma ampla discussão para que se integrassem e se conectassem os diversos conteúdos e princípios das diferentes abordagens de desenvolvimento sustentável, da responsabilidade social e da governança corporativa, num esforço otimizado para trazer melhores resultados para a sociedade, e que fosse mais “eficiente e eficaz” quando da implementação dos diversos critérios junto às organizações. Tal abordagem perpassou, num primeiro momento, pela defesa da interconexão e pelo alinhamento de bases teóricas das três áreas referidas, com a pretensão de se propiciar uma visão mais abrangente que se concretizaria por meio de uma análise de modo conjunto e integrado de todas as dimensões da sustentabilidade, de práticas de boa governança e de responsabilidade social, a qual resultou na elaboração de um conceito que se denomina responsabilidade corporativa globalmente sustentável (RCGS).

Considerando a existência de inumeráveis mecanismos que mensuram o desempenho das organizações em cada uma das três áreas que conformaram o conceito de RCGS, optou-se por realizar uma análise dos elementos de uma amostra dos mecanismos existentes, formada por aqueles que são mais reconhecidos e utilizados nacional e internacionalmente.

A partir dessa análise, pôde-se definir dimensões, aspectos e critérios abordados por esses mecanismos. Tal análise resultou no desenvolvimento de um instrumento balizador do conceito criado de RCGS, o qual foi denominado protocolo de avaliação e mensuração de responsabilidade corporativa globalmente sustentável.

## 2. RESPONSABILIDADE CORPORATIVA GLOBALMENTE SUSTENTÁVEL

### 2.1. A elaboração do conceito

A sustentabilidade empresarial compartilhada pelas organizações busca um equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas. Nesse sentido, a extensão das práticas de gestão empresarial vai além dos objetivos econômicos, devendo perpassar por assumir compromissos que demonstrem sua preocupação com os impactos ao meio ambiente, bem como com seu envolvimento em ações sociais que beneficiem a comunidade do entorno ao empreendimento e a sociedade em geral.

A partir dessa constatação, realizou-se uma análise que integrasse e conectasse os diversos conteúdos e princípios do desenvolvimento sustentável, da responsabilidade social e da governança corporativa, e cujos interconexão e alinhamento de bases teóricas, conforme demonstrado na Figura 1, permitiu que fosse obtida uma visão integrada que aportaria no setor empresarial uma diretriz que poderia ser, se não mais eficaz, pelo menos mais abrangente para lidar com questões humanas e ambientais e princípios de boa governança para além das que são legalmente obrigadas pelos ordenamentos legais.

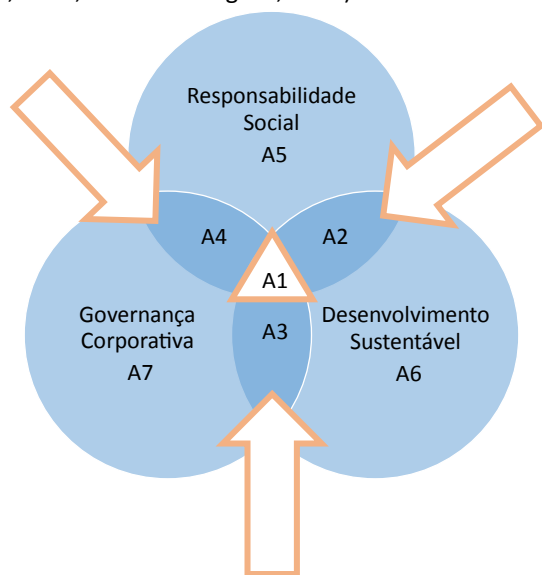
O conceito proposto para RCGS perpassa pela interconexão e pelo alinhamento dos princípios de governança corporativa, de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável, permitindo a consolidação de um pensar e de um agir mais amplos das organizações, uma visão integrada das três áreas como forma de participação na proposta de desenvolvimento do planeta, de forma mais abrangente, em que os interesses defendidos integram os *shareholders* e os *stakeholders*, a comunidade e o entorno social e ambiental em que as organizações estão inseridas.

Para compor esse conceito, foram estudadas as bases teóricas de responsabilidade social, governança corporativa e desenvolvimento sustentável.

O estudo da responsabilidade social partiu da análise do histórico e do surgimento da responsabilidade social empresarial (RSE), do seu conceito ou falta de consenso dos autores a respeito: no mundo (Ashley, 2005; Carrol, 1999; Carroll



et Shabana, 2010; Dahlsrud, 2006; Woot, 2011; European Commission, 2001; Machado Filho, 2006; Matten et Crane, 2005; Melo Neto et Froes, 2004; Rainey, 2006; Visser et al., 2010); da evolução no Brasil (Araujo et Bauer, 2005; Oliveira, 2008; Mcintosh, 2001); das correntes de debate e das estratégias (Faria et Sauerbronn, 2008; Lindgreen et Swaen, 2010; Spers et Siqueira, 2010); das diferenças de enfoque do modelo social Europeu e Anglo-Americano (Matten et Monn, 2008; Sison, 2009); das teorias e das abordagens diversas (Garriga et Melé; 2004; Melé, 2007); dos valores, poder e princípios éticos (Clegg et Bier, 2010; Northouse, 2004; Sertek, 2006; Tachizawa, 2004; Tinoco, 2006; Thompson Jr. et al., 2008; Wood et Lodgson, 2002).



**Figura 1.** Interconexão das bases teóricas de RS, GC e DS

Fonte: Os próprios autores

O estudo da base teórica sobre governança corporativa focou em: seu surgimento, nos processos históricos e na evolução (Caouette et al., 1999; Koehn, 2001; Millstein, 1998; OCDE, 2010; Siffert, 1998; Worldbank, 2011; Van De Velde et al., 2005); sua trajetória no Brasil e na descrição das melhores práticas (ABBI, 2004; Bergamini, 2005; CVM, 2004; Duarte Jr., 2003; FEBRABAN, 2004; 2009; IBGC, 2007; 2011; Infomoney, 2010; Steinberg et Hallqvist, 2003; Borges et Serrão, 2005); conceitos e definições (Siffert Filho, 1998; Lodi, 2000; Peixe, 2011); objetivos, dimensões e valores (Andrade et Rossetti, 2007; Bergamini, 2005; Duarte Jr., 2003; Galbraith, 1988); distintos modelos *shareholder* e *stakeholders* (Freeman, 2010; Paludo, 2004; Shleifer et Vishny, 1997; Zylbersztajn et Farina, 2006); abordagens europeia e anglo-saxônica (Becht et al., 2005).

E, finalmente, sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, abordou-se: a evolução histórica e conceitual (Camargo, 2003; Internacional Institute For Sustainable Development, 2011; Jamieson, 1998; Lago, 2006; Lindsey,

2011; Montibeller-Filho, 2008; PNUD, 2011; Rios Osorio et al., 2005; Sachs, 1986; 1991; 1993; 1997; 2004; 2009; World WCED, 1987); a evolução no Brasil (Barbieri, 2002; Cavalcanti, 1995; Wackernagel et Rees, 1996); as concepções, perspectivas e estratégias (Jansson et al., 1995; Oliveira, 2008; Orliczky et al., 2011; Redclift, 1987; Rutheford, 1997; Veiga, 2008; 2010; Young, 1992); os documentos de princípios e diretrizes internacionais, perspectivas e dimensões, os Instrumentos e os indicadores (Bellen, 2004; 2007; Calvert Group et Hazel Henderson, 2000; Environmental Sustainability Index-Yale University, 2011; Environmental Performance Index-Yale University, 2010; Louette, 2007; 2009; Söderbaum, 2011; Wackernagel et Rees, 1996).

## 2.2 A elaboração do protocolo para avaliação e mensuração da responsabilidade corporativa globalmente sustentável

A proposta de abordagem mais ampla realizada teve como resultado inicial a verificação da existência de três dimensões comuns presentes nas três bases teóricas de estudo: social, econômica e ambiental. Apesar de cada dimensão ser tratada de forma peculiar em cada base teórica de estudo, verificou-se que elas compartilhavam um objetivo: buscar uma gestão empresarial em bases éticas, transparente, responsável socialmente e sustentável. Essa constatação é corroborada pelo estudo dos diversos mecanismos utilizados para diagnosticar as atividades empresariais nas áreas de RSE, desenvolvimento sustentável e governança corporativa, em que também se verificou que individualmente nenhum deles abrangia com profundidade todas as áreas.

Partindo dessa constatação é que se propôs a criação de um protocolo que permitisse mensurar a RCGS com outras três dimensões complementares, com o intuito de contemplar a plenitude dos conteúdos das bases teóricas, e que são: **valores e governança empresarial, gerencial e tecnológica, e cadeia de valor**. Optou-se, nesta proposta de protocolo, por inserir os aspectos mais relevantes em cada área, evidenciando aqueles considerados como essenciais para um processo de gestão em ordem a implementar um correto proceder empresarial nas referidas matérias. Tal enfoque permitiria que as organizações se pautassem em uma diretriz mais abrangente e eficaz quando da adoção de estratégias de gestão acordes com as **linhas** de atuação e as políticas de boa governança, sustentabilidade e responsabilidade social, em ordem a obter-se uma efetiva participação na nova proposta de desenvolvimento da sociedade.

Esse protocolo teria como finalidade ser um instrumento de suporte às organizações, como matriz de relação que serviria como subsídio para inferir o nível e o grau de integração, o cumprimento e a implementação de estratégias políticas e de práticas de gestão e procedimentos nos temas



ambientais, sociais e de boa governança.

O objetivo pretendido com a sua criação, em última análise, é que ele possa servir de poderoso instrumento de diagnóstico, avaliação e suporte para aquelas organizações que desejam inserir ou implementar em seu processo de gestão e estratégia políticas práticas de boa governança, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, ou, ainda, auxiliar aquelas que já tenham iniciado esse processo, porém tenham necessidade de mensurar o seu nível de adequação aos princípios, aos critérios e às normas mínimas estabelecidas em cada matéria.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia científica utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi partir do conceito de RCGS construído com a revisão integrativa da literatura atual das bases teóricas de responsabilidade social, governança corporativa e desenvolvimento sustentável e realizar: (i) a identificação dos instrumentos existentes e utilizados para mensuração do desempenho das organizações em cada uma das três áreas; (ii) a definição da amostra dos elementos a serem objeto de análise; (iii) a análise dos itens da amostra correlacionando-os às áreas da pesquisa e ao conceito de RCGS para construção do protocolo; (iv) a validação do conceito e do protocolo junto a especialistas e a empresas locais que tenham algum tipo de investimento ou ações voltadas a algum dos temas bases da pesquisa.

#### 3.1. Revisão integrativa

A construção do protocolo partiu do novo conceito de RCGS elaborado a partir da revisão integrativa das bases teóricas de responsabilidade social, governança corporativa e desenvolvimento sustentável e da análise dos principais instrumentos de mensuração aplicáveis a elas. A revisão integrativa é um método específico que resume o passado da literatura empírica ou teórica para fornecer uma compreensão abrangente de um fenômeno particular (Rodgers et Castro, 2006). O método de pesquisa possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, e objetiva traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre determinado tema (Benefield, 2003; Mendes et al., 2008; Polit et Beck, 2006).

A escolha das bibliografias para a realização da revisão integrativa pautou-se numa ampla investigação realizada a partir de bases teóricas atualizadas de autores nacionais e internacionais, que em seus artigos científicos desenvolveram alternativas teóricas e argumentações conceituais com relevância e rigor científico, e que conformaram o estado

da arte da governança corporativa, RSE e desenvolvimento sustentável. Essa forma de análise permitiu estudar tanto o conteúdo como o contexto dos dados pesquisados e identificar os blocos ou as áreas temáticas que foram analisadas, além de servir de referência na elaboração de uma base de dados com a informação recompilada, capaz de demonstrar as teorias-chaves, os argumentos e as controvérsias no campo teórico pesquisado (Gray, 2013; Krippendorff, 1990).

#### 3.2. Definição da amostra para a criação do protocolo

O universo de instrumentos, de princípios e de diretrizes utilizado foi selecionado a partir de dados levantados na pesquisa bibliográfica das áreas de governança corporativa, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

O estabelecimento e os critérios para a definição da amostra utilizada foram norteados pelo grau de atualidade, de utilidade, de publicidade e de referência apresentado por esses instrumentos, princípios e diretrizes em relação a cada uma das bases teóricas, o que permitiu a identificação de dimensões que são comuns a cada uma das três abordagens utilizadas, bem como a identificação de outras dimensões que as complementassem.

A amostra constituída foi determinada por intermédio da amostragem por julgamento/intencional, não probabilística (Hair et al., 1993; Marconi et Lakatos, 2010). Os elementos foram selecionados partindo-se da premissa de priorizar as principais iniciativas, tendências, metodologias e instrumentos nacionais e internacionais que tratassem dos temas responsabilidade social, governança corporativa e desenvolvimento sustentável. Buscou-se priorizar os instrumentos e as metodologias de indicadores das três áreas em razão do maior nível de aceitação e de aderência pelas empresas, pela comunidade e pelos demais *stakeholders*, e indicação e reconhecimento por organizações nacionais e internacionais.

Entre os instrumentos, os princípios e as diretrizes, foram selecionados vinte e oito (28), conforme Quadro 1. Dos **nacionais** selecionados, destacam-se: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, ferramenta de gestão para o autodiagnóstico e o planejamento das práticas de responsabilidade social; a Escala Akatu de responsabilidade social empresarial, instrumento utilizado pelo consumidor a fim de auxiliar na avaliação das empresas conforme seu grau de RSE; o Balanco Social Anual Ibase, que é um demonstrativo que reúne um conjunto de informações sobre ações sociais dirigidas aos *stakeholders* da organização; o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), elaborado pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que reflete o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social



e a sustentabilidade empresarial; o Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico (Iaspe), que tem como objetivo auxiliar as empresas no que diz respeito à avaliação do nível de incorporação da sustentabilidade em suas práticas de planejamento estratégico; as recomendações da Comissão de Valores Imobiliários (CVM) sobre governança corporativa, que têm por objetivo servir de orientação nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e minoritários; e, finalmente, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o qual objetiva o auxílio à criação de melhores sistemas de governança nas organizações, bem como o seu bom desempenho e sua longevidade.

Com relação aos princípios, às diretrizes e às normas selecionadas em escala **internacional**, priorizou-se os de maior aceitação, visibilidade e utilização por parte da maioria dos países, em ordem a guiar, fomentar e promover o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e a adoção de boas práticas de governança corporativa.

Assim, nessa seleção, destacam-se: os indicadores da Global Reporting Initiative (GRI), que têm por objetivo desenvolver e distribuir diretrizes universalmente aplicáveis com a finalidade de efetivar informações sobre sustentabilidade – agrupam-se em três categorias: direitos humanos, relações trabalhistas e meio ambientais –, proporcionando uma série de critérios qualitativos e quantitativos para a elaboração de relatórios de desempenho econômico, ambiental e social, e incentivar que tais relatórios sejam elaborados pelas organizações de forma rotineira e passível de comparação como os relatórios financeiros; a ISO 14000, série de normas que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro de organizações; a ISO 14001, norma que define padrões para que haja um Sistema de Gestão Ambiental efetivo na organização; a ISO 14004, a qual auxilia as organizações na implementação ou na melhoria de seu Sistema de Gestão Ambiental; a ISO 14064, cujo objetivo é a contabilização voluntária de gases do efeito estufa; a ISO 26000, que fornece orientações para organizações sobre responsabilidade social; o Pacto Global, cujo objetivo é mobilizar a comunidade empresarial internacional para que, em suas práticas, adotem valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, de relações de trabalho, de meio ambiente e de combate à corrupção; Objetivos do Milênio, os quais são objetivos estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e que devem ser atingidos por todos os países até 2015; a Agenda 21, documento elaborado durante a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Unced/Rio-92); o Código de Práticas Recomendáveis (Code of Best Practice), ou relatório Cadbury, que é um documento elaborado pela comissão Cadbury e trata a respeito das responsabilidades e dos membros do conselho da organização e também da importância

de membros independentes nesse conselho, da necessidade de comitês, especialmente de auditoria, de nomeação e de remuneração; o acordo da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, cujo objetivo é o combate à corrupção nas transações comerciais internacionais; a Social AccountAbility International SA 8000Standard; e as Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que abordam os direitos considerados fundamentais para todos os membros da organização, sendo elas as convenções nº 29 e nº 105, que se referem à prevenção de trabalho forçado e escravo; as convenções nº 87 e nº 98, que dizem respeito à liberdade de associação e ao acordo de negociação coletiva; as convenções nº 100 e nº 111, que dizem não à discriminação; as convenções nº 138 e nº 182, que falam sobre a abolição do trabalho infantil; a convenção nº 154, que trata sobre negociação coletiva; e a convenção nº 135, que trata sobre a proteção de representantes de trabalhadores.

**Quadro 1** - Instrumentos utilizados no desenvolvimento do protocolo

<b>Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, 2007</b>
<b>Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial, 2005</b>
<b>Balço Social Anual Ibase, 2008</b>
<b>Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE – Bovespa), 2005</b>
<b>Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico (Iaspe), 2007</b>
<b>Recomendações da CVM sobre governança corporativa, 2002</b>
<b>Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC), 2009</b>
<b>Indicadores da Global Reporting Initiative (GRI), 2012</b>
<b>Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE), 2000</b>
<b>Código de Práticas Recomendáveis (Code of Best Practice-Codbury report), 1992</b>
<b>Agenda 21, 1995</b>
<b>Pacto Global (Global Compact), 2007</b>
<b>Objetivos do Milênio, 2000</b>
<b>Social Accountability International SA 8000 Standard, 2008</b>
<b>ISO 14001, 2004</b>
<b>ISO 14004, 2004</b>
<b>ISO 14064, 2006</b>
<b>ISO 26000, 2010</b>
<b>Convenções nº: 29, 87, 98, 100, 105, 111, 135, 138, 154 e 182 da OIT</b>

Fonte: Os próprios autores





### 3.3. Análise dos itens da amostra e construção do protocolo

Para a análise dos dados, organizou-se um ordenamento conceitual dos dados em categorias e conceitos. Inicialmente, quando da revisão integrativa, três categorias emergiram (Ambiental, Social e Econômica), das quais buscou-se uma melhor compreensão nas coletas de dados subsequentes. A estas foram incorporadas, de forma complementar, novas dimensões, quais sejam, valores e governança empresarial, gerencial e tecnológica e cadeia de valores, no intuito de atender à totalidade de elementos abordados pelas três bases teóricas analisadas.

Partindo-se dessas dimensões identificadas, cada elemento da amostra definida foi analisado de forma a identificar os ASPECTOS que as caracterizariam, promovendo assim o ordenamento dos dados. Simultaneamente, trabalhou-se com todas as DIMENSÕES e os ASPECTOS identificados, buscando:

Definir as DIMENSÕES distintas entre si e os ASPECTOS destas que, identificadas, teriam o mesmo significado nas três áreas bases de estudo. Nesse processo, algumas DIMENSÕES foram unidas ou divididas, sendo que, ao final, para cada DIMENSÃO foi construída uma definição que a representasse, bem como explicitasse os ASPECTOS aos quais ela se referia;

Analisar detalhadamente cada ASPECTO buscando torná-lo único e diferente dos demais, caracterizando-o por meio de atributos, denominados nesta pesquisa como CRITÉRIOS.

Para esta análise, utilizou-se de técnicas de redução do processo de selecionar, focar, simplificar, abstrair e transformar os dados brutos, bem como a exposição dos dados reduzidos de modo organizado e compactado, de maneira a facilitar a extração de conclusões, decorrentes da observação de regularidades, padrões, diferenças e semelhanças, explicações, possíveis configurações, fluxos causais e proposições (Miles et Huberman, 1994).

### 3.4 Validação do protocolo

Após a estruturação do protocolo, passou-se à etapa de validação a fim de aperfeiçoá-lo e adequá-lo para a utilização por parte das organizações, ou seja, verificar se o protocolo proporciona as medidas a que se propõe (Krech et al., 1975) e se serve como ferramenta de gestão e apoio à tomada de decisão.

A partir de uma abordagem exploratório-descritiva (Godoi et Silva, 2006), a validação do protocolo foi realizada em dois momentos distintos, com entrevistas a empresas e a pesquisadores das áreas, familiarizados com o ambiente

estudado, que pudessem contribuir para a obtenção de uma visão holística a partir da geração de evidências qualitativas (Campbell et al., 2002; Goodwin, 2002) e que permitissem uma representatividade da amostra de acordo com os pressupostos de Matthews (1994).

Primeiramente, foram elencadas empresas da grande Florianópolis e do Vale do Itajaí reconhecidas pelo Prêmio Expressão de Ecologia 2011 e 2012, que objetiva dar visibilidade às ações ambientais das empresas da Região Sul do Brasil e pelo Prêmio governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que visa estimular as melhores práticas de Governança, o que permitiu definir uma amostra por julgamento/intencional não probabilística com critério de escolha por acessibilidade. Foram selecionadas seis empresas que possuíam ações implementadas nessas áreas, e em cada uma foram entrevistados profissionais selecionados pela acessibilidade e por ocuparem cargos de gestão com *expertise* nas áreas citadas. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas que tiveram por objetivo validar a utilidade e a importância de cada dimensão, aspecto e critério. Nessas entrevistas, os profissionais em questão concordavam ou não com a presença do item no protocolo e confrontavam suas práticas gerenciais com a aplicabilidade do protocolo nas áreas de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e governança corporativa.

Num segundo momento, a entrevista foi feita com três (3) especialistas acadêmicos nomeadamente reconhecidos, os quais foram escolhidos pelo seu perfil de *expertise* acadêmica, por sua atuação em ensino e pesquisa, e pelos trabalhos publicados em algumas das três áreas abordadas, dando-se sua seleção também por acessibilidade e por atuarem cada um deles em uma das áreas específicas que embasam o RCGS – sustentabilidade, responsabilidade social e governança. A eles também se aplicaram entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas abertas com o objetivo de verificar a aderência e a completude das dimensões, os aspectos e os critérios propostos, bem como a análise crítica e possíveis sugestões de melhorias ao protocolo.

Nessa validação do protocolo, utilizou-se da triangulação de investigadores, que é o uso de pesquisadores diversos para estudar a mesma questão de pesquisa ou a mesma estrutura, presumindo-se que pesquisadores diferentes irão trazer perspectivas, reflexões e análises diferentes. A utilização de diversos investigadores no mesmo estudo permite obter múltiplas observações sobre o campo e também discussões de pontos de vista, o que contribui para reduzir possíveis viesamentos. Trata-se de comparar a influência dos vários investigadores sobre os problemas e os resultados da pesquisa (Denzin et Lincoln, 2000; Lincoln et Guba, 1985).



#### 4. RESULTADO: PROTOCOLO DE DIMENSÕES, ASPECTOS E CRITÉRIOS

O **protocolo** proposto é composto de seis dimensões, nas quais se integram os pontos afins, as peculiaridades e as especificidades contempladas na totalidade do conteúdo abordado. A essas dimensões agregam-se 30 aspectos, os quais, por sua vez, são avaliados por meio de 136 critérios, de modo a delimitar as questões referentes às dimensões integrativas e contemplar a totalidade do conteúdo e os elementos abordados na revisão integrativa das três bases teóricas analisadas, bem como dos distintos instrumentos de indicadores de mensuração, dos documentos, das normativas e dos princípios que vêm sendo adotados, nacional e internacionalmente, desde uma perspectiva de governança, responsabilidade social e sustentabilidade.

Nessa seção, são explanadas individualmente cada uma das dimensões abordadas pelo protocolo, os seus respectivos processos de construção e os aspectos e os critérios que as compõem.

##### 4.1. Social

A **dimensão social** proposta neste trabalho avalia o relacionamento e a influência que a empresa exerce sobre os seus funcionários, a comunidade, a sociedade e o governo. Esse conceito foi construído a partir da análise de instrumentos reconhecidos quanto à avaliação dessa dimensão.

Entre os indicadores analisados, destacam-se aqueles desenvolvidos pelo Instituto Ethos, organização brasileira que desenvolveu esses instrumentos com o objetivo de analisar as práticas de gestão e o compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. A Escala Akatu de Responsabilidade Social Empresarial, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), e o ISE da Bovespa estão entre os instrumentos de maior relevância no país e foram também estudados na construção dessa dimensão.

No contexto internacional, o GRI, parceiro da ONU em prol da sociedade e do meio ambiente, visa divulgar os impactos socioambientais provocados pelas atividades das organizações. Séries de normas da *International Organization for Standardization* (Isso) para responsabilidade social também foram utilizadas como referência no desenvolvimento do estudo, tal como ISO 26000, Pacto Global, Objetivos do Milênio e Agenda 21, que representam iniciativas desenvolvidas e apoiadas pela ONU, foram também ponderadas na elaboração deste trabalho. Ainda no contexto internacional, destacam-se a *Social Accountability 8000* (SA 8000) e os princípios e as normas da OIT.

A partir da análise dos instrumentos dessa dimensão, foi possível definir aspectos que compõem essa dimensão, bem como critérios passíveis de avaliação de cada aspecto. São eles: **conformidade legal com as práticas trabalhistas**, avaliadas mediante a ausência de trabalho infantil, forçado e escravo, o respeito à diversidade, a equidade com terceirizados, as condições de trabalho, a equidade de direitos e deveres, a segurança social e a proteção à maternidade; **relação com o sindicato**, por meio do fomento de negociação coletiva, disponibilização de informações acerca dos direitos e dos deveres da categoria, a representação sindical dentro da empresa e a proteção ao representante sindical; a **segurança e saúde no trabalho**, avaliado por meio de normas e de processos de combate ao assédio moral, da ginástica laboral, do equipamento de proteção individual, da ergonomia, da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Cipa), e ainda as condições salubres e seguras de trabalho; **valorização profissional**, avaliada por intermédio do plano de carreira, capacitação profissional, desenvolvimento humano, fomento à diversidade e benefícios que sejam extensivos à família do colaborador; a **gestão participativa**, avaliada pela comunicação entre o funcionário e a empresa, o incentivo ao *feedback* dos funcionários, o reconhecimento de sugestões viáveis, bem como o tratamento de sugestões desses funcionários; as **ações e o desenvolvimento social** avaliados por medidas educativas, culturais, esportivas, de saúde e saneamento, de segurança e de parcerias com associações comunitárias e Organizações não Governamentais (ONGs); **impacto econômico na comunidade**, avaliado a partir dos critérios geração de empregos, inclusão social na contratação e fortalecimento do mercado local; **políticas públicas** avaliadas por meio da transparência e da ética nos processos, as práticas anticorrupção da empresa, sua influência social e parcerias com o governo; e o **impacto econômico na sociedade**, com o auxílio do combate à concorrência desleal e a manutenção da empregabilidade.

##### 4.2. Ambiental

Internacionalmente discutida, a dimensão ambiental está presente na maioria dos autores pesquisados e dos instrumentos consultados. Os instrumentos que trouxeram maiores contribuições para a construção da dimensão ambiental foram o GRI, o Ethos, a Akatu e o Ibase, além do Pacto Global, dos Objetivos do Milênio, da Agenda 21, do Ibase, do ISE Bovespa, dos ISOs e de Sachs (2009).

A **dimensão ambiental** proposta neste trabalho analisa a orientação das estratégias e as ações da empresa de forma a minimizar os impactos de suas atividades no meio ambiente e garantir a existência futura dos recursos necessários à manutenção de suas operações e da vida humana.



Essa dimensão trata tanto de aspectos relacionados à gestão ambiental – administração das atividades da empresa de modo a garantir a utilização responsável dos recursos – como de aspectos relacionados ao alinhamento estratégico – conformidade entre as atividades da empresa, suas estratégias e as exigências legais e sociais.

A dimensão é dividida em seis aspectos que abordam, cada um, diferentes critérios referentes à temática. São eles: **consumo sustentável**, avaliado segundo a utilização consciente dos recursos hídricos; solo, agrotóxicos e substâncias poluentes; fontes renováveis e não renováveis de energia; transporte e combustíveis fósseis; madeira, papel e outros recursos florestais; e outros recursos não listados anteriormente; **resíduos**, avaliado pela emissão de gases poluentes; efluentes e poluição das águas; gestão e destino de resíduos sólidos; **preservação do ecossistema e da biodiversidade**, refere-se à análise de ações para a preservação do meio ambiente, avaliado conforme medidas de preservação de *habitat* naturais, respeito a áreas de preservação, impactos gerados pela empresa na mudança climática e no equilíbrio da relação rural x urbano; **políticas ambientais**, analisado por meio de investimentos em programas e projetos ambientais; avaliação de ações e programas; relatórios de sustentabilidade; abordagem preventiva com programas de educação ambiental; incentivo à pesquisa e utilização de tecnologias sustentáveis; **conformidade ambiental**, avaliado pelo atendimento às normas e aos regulamentos ambientais; monitoramento de acidentes e atividades passíveis de multas e de sanções; adoção de ferramentas de gestão para monitoramento e **temporal**, avaliado pela inclusão do tema sustentabilidade no planejamento de curto e de longo prazo e a responsabilidade com gerações futuras nas estratégias e nas ações da empresa.

#### 4.3. Econômica

Na **dimensão econômica**, propõe-se analisar os aspectos mercadológicos e estratégicos da organização, buscando dimensionar o impacto econômico destes na sociedade na qual se inserem, de forma a maximizar a sua contribuição econômica para ela.

Os documentos mais relevantes para a elaboração dos aspectos e dos critérios dessa dimensão foram: Ibase, ISE da Bovespa, laspe, as recomendações da CVM e o Código das Melhores Práticas De Governança Corporativa. Essa dimensão envolve três aspectos no que tange à abrangência deste estudo: impacto no mercado, desenvolvimento regional e desempenho econômico.

A dimensão é definida em quatro aspectos que abordam, cada um, diferentes critérios referentes à temática. São eles: **impacto no mercado**, avaliado pela existência de

estudos de impacto econômico-social decorrente das estratégias adotadas pela empresa, mecanismos de avaliação da responsabilidade da organização para com o mercado e existência de programas de gestão de riscos operacionais e financeiros gerados pela organização e que impactam no mercado; **envolvimento no desenvolvimento regional**, avaliado pela existência de métricas definidas de *performance* social, mecanismos de avaliação de responsabilidades da organização para com o meio ambiente e grau de participação em projetos sociais; e **desempenho econômico**, avaliado pela participação no mercado, pela demonstração do valor adicionado, pelo retorno do investimento e pelo crescimento do lucro antes dos juros e do imposto de renda (Lajir) – no original: *Earning Before Interest and Taxes* (Ebit).

#### 4.4 Valores e governança empresarial

A dimensão **valores e governança empresarial** verifica aspectos associados aos valores assumidos pela organização e ao modelo de governança corporativa adotada, de forma a identificar os impactos destes na sociedade na qual a organização encontra-se inserida. Essa dimensão está dividida em quatro tópicos, para que haja uma melhor visualização do tema.

Como referência na elaboração dos indicadores, foram utilizados documentos específicos que tratam sobre o assunto. O mais utilizado foi o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC. Além deste, outro bastante utilizado foi o documento de Recomendações da CVM sobre governança corporativa, elaborado pela CVM. Outros instrumentos utilizados incluem o ISE, elaborado pela Bovespa, e o laspe, da Fundação Dom Cabral (FDC). Tratando-se de instrumento internacional, foi utilizado o *Cadbury Report*.

A dimensão é definida em quatro aspectos que abordam, cada um, diferentes critérios referentes à temática. São eles: **equidade**, verificado por ações de gerenciamento de conflitos de interesses de seus membros, por proteção dos seus acionistas minoritários, por programa de relacionamento com seus investidores e por interação dos diferentes tipos de *stakeholders* que atuam sobre ela; **gestão da estrutura de poder**, avaliado por meio do alinhamento das diretorias e das atividades operacionais com as estratégias da organização e as normas internas e normatizações de controle e organização dos conselhos e da diretoria executiva; **prestação de contas e transparência**, verificado mediante a elaboração, a auditoria e a publicação de demonstrativos financeiros por parte da organização e produtos e serviços, e também a convocação e os encaminhamentos das assembleias gerais; e **valores da organização**, analisados pela definição de limites éticos da organização, pela definição de normas





de conduta, pela inclusão de considerações de ordem social e ambiental nos negócios e das operações, responsabilidade com os colaboradores e programa de identificação e combate à corrupção interna e externa (da empresa).

#### 4.5 Gerencial e tecnológica

Essa dimensão aborda aspectos relacionados ao desenvolvimento e à implementação de estratégias empresariais, a estudos e a programas para melhoria de processos, desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, e à aderência ao planejamento estratégico da organização. A junção dos aspectos gerenciais e tecnológicos justifica-se por meio da relação de dependência que ambas apresentam mutuamente.

Foram utilizados instrumentos nacionais e internacionais para a elaboração dos aspectos e dos critérios dessa dimensão. Merecem destaque os instrumentos Ibase, laspe, Ethos e IBGC.

A dimensão é definida em quatro aspectos que abordam, cada um, diferentes critérios referentes à temática. São eles: **alinhamento estratégico**, avaliado por meio do alinhamento estratégico ao comprometimento com a sustentabilidade; alinhamento estratégico ao comprometimento com a responsabilidade social; alinhamento das ações operacionais ao planejamento estratégico; definição das responsabilidades inerentes e decorrentes do planejamento estratégico; nível de integração da função tecnologia às outras funções da organização; **gestão de processos**, avaliada por intermédio de programa de melhoria contínua dos processos internos da organização; atividades alinhadas aos processos de negócio da organização; mapeamento de processos; desenvolvimento de novos produtos e serviços com maior efetividade; redução de custos de produção devido às inovações tecnológicas; utilização de recursos e processos de baixo impacto ambiental; otimização na utilização de recursos; ampliação da vida dos produtos; **produtos finais**, avaliado pelas estratégias, pelas ações e pelos planos futuros da organização em relação aos impactos dos produtos e dos serviços na exploração de recursos e na biodiversidade; conhecimento, gerenciamento e responsabilidade dos impactos e danos potenciais de uso dos produtos e dos serviços; **P&D/Inovação**, pesquisa e desenvolvimento dentro da organização, avaliado pelo apoio a projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia; estratégias de inovação tecnológica coerentes com os princípios do desenvolvimento sustentável e de tecnologias apropriadas; interação com a comunidade científica e acadêmica; promoção da cooperação internacional científica e tecnológica; programas e ações para a melhoria no processo de P&D; e uso de novas tecnologias relacionadas à produção e aos consumos sustentáveis.

#### 4.6. Cadeia de valor

Esse conceito foi inicialmente introduzido por Michael Porter, em 1985, e integra o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa que envolve as relações existentes com seus fornecedores, clientes e consumidores. Neste trabalho, essas relações foram avaliadas, demonstrando também as formas de comunicação existentes entre eles.

Nessa dimensão, ocorreu o estudo dos instrumentos pesquisados, filtrando-os e valendo-se dos que melhor se encaixam na realidade do projeto. Os principais instrumentos utilizados para o desenvolvimento dessa dimensão foram: GRI, Akatu, Ibase, ISE Bovespa, Ethos, laspe e IBGC.

A dimensão é definida em quatro aspectos que abordam, cada um, diferentes critérios referentes à temática. São eles: **relação com fornecedores**, avaliado pela inclusão, entre seus fornecedores, de cooperativas ou de grupos voltados à geração de renda para comunidades menos favorecidas; relações de longo prazo, sem impor condições que favoreçam a empresa; canais de comunicação específicos; programas de apoio ao desenvolvimento e qualificação dos fornecedores; verificação do cumprimento legal das atividades de seus fornecedores; exigência do cumprimento das legislações trabalhistas fiscais e ambientais; inclusão de critérios éticos na seleção e avaliação; seleção de acordo com os princípios e ideais da empresa; **relação com clientes/consumidores**, avaliado pela saúde e pela segurança do cliente; resolução efetiva das demandas surgidas; informações e orientações sobre a forma correta de utilizar os produtos; informação sobre o impacto ambiental resultante do uso e da destinação final de seus produtos; cumprimento legal de suas obrigações; rotulagem dos produtos; **política de comunicação com o consumidor e o mercado**, avaliado pela comunicação por meio do *marketing* (em que as ações da empresa sejam divulgadas, além das formas regulares, mas também junto a propagandas e ao *marketing*); privacidade; publicação do balanço social; comunicação alinhada aos valores e princípios da organização; comunicação que não gere constrangimento a consumidores, a atores e a espectadores; **comunicação com o cliente/ouvidoria/ombudsman**, avaliado pela necessidade de uma equipe responsável pela ouvidoria; divulgação do sistema de ouvidoria, sendo de fácil acesso; e encaminhamento de reclamações e sugestões.

#### 5. VALIDAÇÃO DA APLICABILIDADE DO PROTOCOLO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA GLOBALMENTE SUSTENTÁVEL

Como já exposto, após o desenvolvimento do protocolo foram realizadas entrevistas com as empresas e com os especialistas. Para os especialistas, foi concebido um questionário com perguntas abertas semiestruturadas, de forma a identificar seu posicionamento diante de uma única ferramenta de



gestão para as áreas abordadas pela pesquisa. Objetivou-se com as questões elaboradas obter a percepção desses profissionais quanto à compreensão, à aplicação e à viabilidade de utilização do protocolo pelas organizações, bem como coletar contribuições acerca da abordagem proposta pela presente pesquisa para os temas de estudo. Para os representantes das empresas, foi elaborado um questionário formado por perguntas abertas e fechadas, com vistas a uma maior objetividade na coleta de dados, focando, principalmente, na opinião sobre a aplicabilidade prática do protocolo proposto.

Como resultado das entrevistas e dos questionários aplicados, pôde-se constatar que o protocolo em análise conseguiu equilibrar as questões sociais, ambientais e econômicas, propiciando a possibilidade de as empresas, com a aplicação do protocolo nas suas organizações, repensarem seu papel para além dos objetivos econômicos, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico sob a dimensão do desenvolvimento sustentável.

Corroborou-se ainda em relação às dimensões, aspectos e critérios estabelecidos no protocolo, que eram suficientes para incluir a totalidade dos quesitos de forma a obter uma adequada avaliação das práticas de RSE, de governança corporativa e de sustentabilidade.

Dessa forma, foi possível inferir que o protocolo em análise é adequado para realizar um diagnóstico efetivo nas organizações, e que a sua implementação proporcionaria resultados mais eficientes e eficazes na orientação e na avaliação em respeito à atuação das organizações sob o viés do desenvolvimento sustentável.

Sendo fato que as organizações cada vez mais buscam adotar sistemas de gestão que integrem aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa, entende-se que a aplicação do protocolo criado proporcionaria trabalhar com um instrumento que disponibilize mais aspectos e critérios quando da realização de diagnóstico, de avaliação, de orientação e de suporte para as organizações.

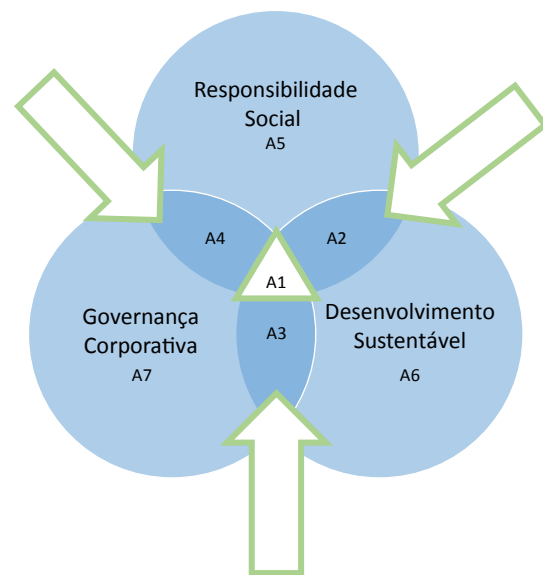
Atuaria como matriz de relação na qual se pautaria para inferir o nível e o grau de integração, o cumprimento e a implementação de estratégias, as práticas de gestão e os procedimentos nos temas ambientais, sociais e de governança corporativa, permitindo a obtenção de melhores resultados, mais eficientes e eficazes, junto às organizações.

Para a consecução de tal objetivo, o protocolo de RCGS se aplicaria para realizar o diagnóstico, a planificação, o treinamento, a formação e a implementação de processos de modo que a organização adote estratégias de gestão acordes com os princípios e as políticas de boa governança, sustentabilidade e responsabilidade social, visando à consecução de uma nova cidadania corporativa.

A partir da demanda identificada, os gestores poderão definir a estratégia a ser implementada, que poderá partir desde um patamar de iniciação, com adoção de ações básicas e somente em alguma das três áreas analisadas, até um interesse da organização em atingir o completo atendimento do conteúdo unificado constante no protocolo de RCGS.

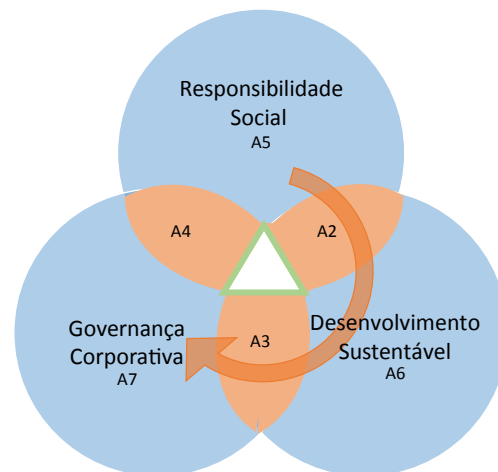
Finalmente, e tendo em vista a complexidade de se atingir o completo atendimento ao RCGS, a estratégia junto à organização para que ela possa atender a todos os critérios de maneira satisfatória demandaria um processo que poderia ser sistematizado conforme a figura 2:

**Figura 2-** Processo de avaliação, planejamento e suporte ao completo atendimento ao protocolo de responsabilidade corporativa globalmente sustentável



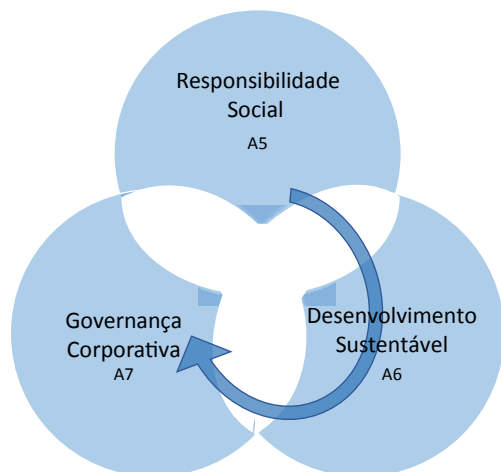
**Primeira Fase:**

Abordar individualmente ações para cada dimensão específica na ordem A5, A6 e finalmente A7



**Segunda Fase:**

Desenvolver interseções de cada dimensão na ordem A2, A3 e A4



### Terceira Fase:

Buscar identificar o potencial de gestão unificada das dimensões

Fonte: Os próprios autores

## 6. CONCLUSÕES

Partindo-se da constatação de que a sociedade gera uma demanda para que as organizações atendam exigências mínimas quanto à governança corporativa, à responsabilidade social e à sustentabilidade – num esforço otimizado que traga melhores resultados para a sociedade, além de ser mais eficiente e eficaz em sua implementação junto às organizações –, é que se criou a proposta de protocolo de RCGS. Tal proposta foi elaborada como um Instrumento de gestão sustentável com uma aplicabilidade mais simples, que pudesse atender àquelas organizações com poucos recursos econômico-financeiros e/ou humanos, pretendendo adotar ações sociais, ambientais e de governança corporativa.

A criação do referido protocolo corroborou a hipótese inicial do presente estudo, que partiu da premissa de ser possível um esforço otimizado para uma abordagem integrativa e abrangente dos temas da responsabilidade social, do desenvolvimento sustentável e da governança corporativa, bem como da análise integrativa da totalidade dos elementos contemplados nos distintos instrumentos de indicadores de mensuração, nos inúmeros documentos, nas normativas e nos princípios adotados, nacional e internacionalmente.

Sua validação demonstrou que o instrumento criado, ao integrar dimensões, categorias e aspectos, permite que as organizações realizem um diagnóstico, avaliem, orientem e implementem de forma gradual uma estratégia de gestão sustentável adequada aos requisitos exigidos em cada área, para obter as pretendidas certificações, adequação legal ou reconhecimento e credibilidade perante a sociedade.

Ao procurar abarcar, além das dimensões social, econômica e ambiental, com todos os aspectos envolvidos em cada um deles, também as dimensões, os valores e a governança empresarial, gerencial e tecnológica e a cadeia de valores, o instrumento criado mostrou-se importante para o alcance de práticas que englobem as três áreas em estudo, em ordem a uma gestão empresarial em bases éticas e mais transparente, responsável socialmente e sustentável.

Por último, constatou-se que a aplicação do protocolo criado ao ser utilizado como matriz de relação que se pautaria por inferir o nível e o grau de integração, o cumprimento e a implementação das estratégias, práticas de gestão e procedimentos nos temas ambientais, sociais e de governança corporativa, oferece elementos suficientes para trabalhar as carências e as necessidades das organizações. Isso ocorre de forma gradual e simplificada, permitindo sua aplicabilidade por organizações em geral, e mais especificamente por aquelas com poucos recursos econômico-financeiros e/ou humanos. Desse modo, destaca-se a necessidade de serem implementadas práticas para a consecução de uma nova cidadania corporativa que reconhece sua função social tanto na criação e na distribuição de riqueza como na integração social com a cidadania, determinante na hora de produzir bens e serviços para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI. Função de Compliance. 2004. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em 27 de setembro de 2010.
- Agenda 21. 1995. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/rio20/agenda21>>. Acesso em 12 de maio de 2012.
- AKATU. Consumo Consciente para um Futuro Sustentável. Escala AKATU de Responsabilidade Social Empresarial. 2005. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/>>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- Andrade, A. et Rossetti, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências. São Paulo: Atlas, 2009.
- Ashley, P. A. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Barbieri, J. C. Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21, Petrópolis: Vozes, 2002.
- Becht, M. Bolton, P. Zalaznick, B., Zalaznick, D., et Röell, A. Corporate Governance and Control. European Corporate Governance Institute. 2005. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/wp>>. Acesso em 03 de setembro de 2010.
- Benefield, L.E. Implementing evidence-based practice in home care. Home Health Nurse, v. 21, n. 12. 2003.



- Bellen, H. M. V. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *Revista Ambiente e Sociedade*, v. 7, n. 1, 67-88, 2004.
- Bellen, H. M. V. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2007.
- Bergamini, S. J. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, v.12, n.24, Dez. 2005.
- Borges, L. F. X., et Serrão, C. F. B. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, Dez. 111-148, 2005.
- Business for Social Responsibility. BSR. Issue Briefs: Ethics Codes/Values. 2001. Disponível em: <<http://www.bsr.org>>. Acesso em 10 de outubro de 2010.
- Calvert Group, LTD. et Hazel Henderson. Quality of Life Indicators. 2000. Disponível em: <http://www.calvert-henderson.com>. Acesso em 01 de Julio de 2011.
- Camargo, A. L. B. Desenvolvimento sustentável: Dimensões e desafios. Campinas: Papirus. 2003.
- Campbell, S. M. et al. Research methods used in developing and applying quality indicators in primary care. *Quality and Safety in Health Care*, v. 11, n. 4, p. 358-364, 2002.
- Caouette, J. B. Altman, E., et Narayanan, P. Gestão do risco de crédito: o próximo grande desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- Carrol, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, September. 268-295, 1999.
- Carroll, A. B. et Shabana, M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. Vol 12. Issue 1. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x. 2010.2010
- Cavalcanti, C. Desenvolvimento e natureza: estudo para uma sociedade sustentável. São Paulo: Fundação Joaquim Nabuco, 1995.
- Clegg, S. R. et Bier, C. A. Ethics and power in business schools and organizations. *Journal of Power*. V. 3, n. 2, Aug. 2010.
- Comissão de Valores Mobiliários. CVM. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- Comissão de Valores Mobiliários. CVM. Relatório de Gestão 2004. 2004. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em 8 de agosto de 2011.
- Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais - OCDE. 2000. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/ocde>>. Acesso em 21 de agosto de 2011.
- Dahlsrud, A. How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. *Business for Social Responsibility (BSR)*. 2006. Disponível em: <<http://www.bsr.org>>. Acesso em 10 de outubro de 2010.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000) *Handbook of qualitative research*. (2a ed). Thousand Oaks: Sage.
- Duarte JR., A. M. A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos. in: Duarte Jr. A.M. e Varga, G. (eds), *Gestão de Riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- Environmental Performance Index. Yale University. 2010. Disponível em: <[www.yale.edu/epi](http://www.yale.edu/epi)>. Acesso em 02 de julho de 2011.
- Environmental Sustainability Index – Yale University. 2005. Disponível em: <[www.yale.edu/esi](http://www.yale.edu/esi)>. Acesso em 10 de julho de 2011.
- Estado de São Paulo. Secretaria do Meio Ambiente. O que é Agenda 21? Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/agenda21.php>>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- European Commission. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities, 2011.
- Faria, A., et Sauerbronn, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica, *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, 2008. Feb. Disponível em: <<http://www.scielo.br/ez74.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em 29 de março de 2011.
- Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN. Função do Compliance. 2004. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em 22 de agosto de 2010.
- Siffert Filho, N. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*, n. 9, 1998.
- Freeman, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Fundação Dom Cabral. Instrumento para avaliação da sustentabilidade e planejamento estratégico (IASPE): Centro de referência em gestão responsável para a sustentabilidade. 2007. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/gestao\\_responsavel/Documents/instrumento\\_de%20avaliacao\\_sustentabilidade\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/gestao_responsavel/Documents/instrumento_de%20avaliacao_sustentabilidade_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- Galbraith, J. K. 1929, O colapso da bolsa. São Paulo: Pioneira, 1988. 183p.
- Garriga, E. et Melé, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, v. 53,



- n.1-2. Ago. 2004. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/t2j5p5r60k671481/fulltext.pdf>>. Acesso em 20 de março de 2011.
- Global Reporting Initiative - GRI. Latest Guidelines. São Paulo: GR, 2012. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g4-developments/Pages/default.aspx>>. Acesso em 12 de dezembro de 2012.
- Godoi, A. S., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. (2006). Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Goodwin, P. Integrating management judgment and statistical methods to improve short-term forecasts. *Omega*, v. 30, n 2. 2002.
- Gray, D.E. *Doing Research in the Real World*. Sage Ed. 2013
- Hair, J. F.; Babin, B.; Money, A. H., e Samoel, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- IBASE. Balanço Social. 2008. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE - BOVESPA. 2005. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf>>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- INFOMONEY – VaR: vantagens e críticas de um dos métodos de manejo de risco mais utilizados. 2010. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1855214&path=/investimentos/>>. Acesso em 27 de julho de 2010.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBCG – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 3 ed. 2009. Disponível: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em 22 de junho de 2012.
- Institutoethos. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007) São Paulo. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp)>. Acesso em 28 de junho de 2012.
- Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico. IASPE. Fundação Dom Cabral. 2007. Disponível em: <[www.fdc.org.br/](http://www.fdc.org.br/)>. Acesso em 13 de maio de 2012.
- Internacional Institute for Sustainable Development - IISD. Sustainable development indicators. IISD, 2005. Disponível em: <[www.iisd.org/mesure/compendium](http://www.iisd.org/mesure/compendium)>. Acesso em 04 de julho de 2012.
- International Organization for Standardization. Environmental Management. The ISO 14000 Family of International Standards. 2009. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>. Acesso em 10 de novembro de 2011.
- International Organization for Standardization. ISO 14001. 2004. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em 13 de dezembro de 2011.
- International Organization for Standardization. ISO 14004. Sistemas de Gestão Ambiental, Diretrizes Gerais, Princípios, Sistema e Técnicas de Apoio. 2004. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em 13 de dezembro de 2011.
- International Organization for Standardization. ISO 14064. 2006. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em 13 de dezembro de 2011.
- International Organization for Standardization. ISO 26000. 2010. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em 13 de dezembro de 2011.
- International Organization for Standardization. Environmental management. The ISO 14000 family of International Standards. 2009. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em 20 de janeiro de 2012.
- Jamieson, D. Sustainability and beyond. In: *Ecological Economics*, v. 24, 183-192, 1998.
- Jansson, A., Hammer, M., Folke, C., e Costanza, R. *Investing in Natural*. Washington: Capital. Island Press. 1995.
- Krech, D., Crutchfield, R.S., e Ballachey, E.L. (1975). *O Indivíduo na Sociedade: Um Manual de Psicologia Social*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Editora.
- Krippendorff, K. *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Barcelona: Piados Comunicación. 1990.
- Koeh, D. Ethical challenges confronting business today. In: *International Symposium on Ethics, Business And Society*, 11. Anais. Barcelona: IESE, 2001.
- Lago, A.A. C. Estocolmo, Rio, Joanesburgo: O Brasil e as três conferências ambientais das Nações Unidas. Brasília: Instituto Rio Branco, 2006.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindgreen, A. et Swaen, V. Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 12. Blackwell Publishing Ltd. 2010.
- Lindsey, T. C. Sustainable principles: common values for achieving sustainability. In: *Journal of Cleaner Production*, v. 19, Mar., 561-565, 2011.
- Lodi, J. B. Governança Corporativa: O Governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Louette, A. Gestão do conhecimento: Compêndio para a Sustentabilidade – Ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. São Paulo: Antakarana, 2007.
- Louette, A. Compêndio de Indicadores de Sustentabilidade de Nações. São Paulo: Antakarana, 2009.
- Machado Filho, C. A. P. Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.





- Matten, D., et Crane, A. Corporate citizenship: towards an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 30 No.1, 2005.
- Matten, D. et Monn, J. Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate Social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33 (2), 2008.
- Matthews, M R. (1994). Historia, filosofia y enseñanza de las ciencias: la aproximación actual. *Enseñanza de las Ciencias*, 12, 2, 255-277
- Mcintosh, M. Cidadania corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- Marconi, M. De A. et Lakatos, E. M. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- Melé, D. Responsabilidad Social de la Empresa: una revision critica de las principales teorías. *Ekonomiaz*, 52, 2007.
- Melo Neto, F. et Fróes, P. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- Mendes, K. D. S.; Silveira, R. C. C. P.; e Galvão, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enfermagem*. Florianópolis, v. 17, n. 4, out./dez. 2008.
- Miles, M. et Huberman, A. M. *An expanded Soucerbook – Qualitative Data Analysis*. 2nd Edition. USA: SAGE Publications, 1994.
- Millstein, I. Corporate governance: improving competitiveness and access to capital in global markets. França: OECD, 1998.
- Montibeller-Filho, G. O mito de desenvolvimento sustentável: Meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2008.
- Northouse, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- Organização das Nações Unidas - ONU. *Objetivos do Milênio – ODM*. 2000. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/objetivosdomilenio/>>. Acesso em 10 de novembro de 2011.
- Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD. *Principles of Corporate Governance*. 1999. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em 05 de outubro de 2010.
- Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD. *Code of Best Practice- Cadbury Report*. 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury>>. Acesso em 09 de dezembro de 2010.
- Oliveira, J. A. P. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Organização Internacional do Trabalho. *Convenções fundamentais da OIT*. 2012. Disponível em: <<http://www.ilo.org>>. Acesso em 11 de setembro de 2012.
- Orlitzky, M.; Siegel, Donald S. et Waldman, D. A. *Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability*. *Business and Society*. January 9, 2011.
- Paludo, M. R. *Governança Corporativa: uma alternativa para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro*. Monografia. Florianópolis: UFSC, 2004.
- Peixe, F. C. D. *Novo Mercado: obstáculos e atrativos para as empresas do nível 1 de governança corporativa*. São Paulo: USP. 2003. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13122003-151755>>. Acesso em 09 de janeiro de 2011.
- Polit, D. F.; et Beck, C. T. *Essentials of nursing research. Methods, appraisal and utilization*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. Disponível em: <[www.pnud.org.br](http://www.pnud.org.br)>. Acesso em 01 de julho de 2011, 2006.
- Rainey, D.L. *Sustainable Business Development. Inventing the Future through Strategy, Innovation, and Leadership*. New York: Cambridge University Press, 2006.
- Redclift, M. *Sustainable Development: Exploring the Contradictions*. London: Methuen, 1987.
- Rios Osorio, L. A., Lobato, M. O. e Castillo, X. A. D. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. *Environment, Development And Sustainability*. vol. 7, n. 4, 501-518, 2005.
- Rodgers, B. L. et Castro, A. A. *Revisão sistemática e meta-análise*. 2006. Disponível em: <<http://www.metodologia.org/meta1>>. Acesso em 12 de janeiro de 2011.
- Rutheford, I. Use of models to link indicators of Sustainable Development. In: Moldan, B. Bilharz, S. (eds.) *Sustainability indicators: report f the project on indicators of sustainable development*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- Sachs, I. *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice, 1986.
- Sachs, I. *Equitable Development on a Healthy Planet. The Hague Symposium Sustainable Developpement: from concept to Action*. Netherlands (mimeo - Sythesis report for discussion). 1991.
- Sachs, I. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Nobel, 1993
- Sachs, I. I *Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível?* *Revista Estudos Avançados USP*. 11 (30), 213-42, 1997.



- Sachs, I. Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- Sachs, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.
- Sertek, P. Responsabilidade social e competência interpessoal. Curitiba: IBPEX, 2006.
- Shleifer, A. et Vishny, R. A. Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, vol. 52, n. 2, p.737-775, 1997.
- Siffert, N. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 9, jun. 1998.
- Sison, A.J.G. From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89 (sup. 3), 2009.
- Spers, V. R. E. et Siqueira, E. S. Responsabilidade social: conceitos, experiências e pesquisas. Ituiutaba: Ottoni, 2010.
- Söderbaum, P. The social construction of sustainability indicators systems: a matter of paradigm and ideological orientation. Västerås, Sweden. Apr. 2011.
- Steinberg, H. et Hallqvist, B. A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.
- Tachizawa, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Thompson Jr., Arthur A., Strickland Iii, A. J., Gamble, John E. Administração estratégica. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- Tinoco, J. E. P. Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
- Van De Velde, E., Vermeir, W., Corten, F. Corporate social responsibility and financial performance. *Corporate Governance*, Vol. 5 Iss 3, p. 129 – 138, 2005.
- Veiga, J. E. Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse? Campinas: Autores Associados, 2008.
- Veiga, J. E. Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor. São Paulo. Editora Senac, 2010.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N. The A to Z of Corporate Social Responsibility. United Kingdom: Wiley Publications, 2010.
- Wackernagel, M. et Rees, W. Our Ecological Footprint. The new catalyst bioregional Series. Gabriola. Island, B.C.: New Society Publishers, 1996
- Wood, D. J. et Logsdon, J. M. 2002. Business Citizenship: From Individuals to Organizations. In F. R. E, & S. Venkatraman (Eds.), *Ethics and Entrepreneurship: The Ruffin Series 3 ed.*
- Woot, P. Responsible Company and Sustainable Development. A Contribution to GRLI. Research Projects. 2008. Disponível em: <<http://www.grii.org>>. Acesso em 11 de agosto de 2011.
- World Commission on Environment and Development (WCWD). The Brundtland Commission- Report Our Common Future. 1987. Worldbank. Disponível em: <[www.worldbank.org/](http://www.worldbank.org/)>. Acesso em 01 de julho de 2011.
- Young, M.D. Sustainable Investment and Resources Use: Equity, environmental integrity and economic efficiency. Parthenon Press, 1992. Camforth and Unesco, Paris.
- Zylbersztajn, D. et Farina, E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>>. Acesso em 23 de outubro de 2012.