



MODELO DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE FOCADO NO RELACIONAMENTO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS ATORES

Paula Michelle Purcidonio

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Rio de Janeiro

Abril de 2013

MODELO DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE FOCADO NO
RELACIONAMENTO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS ATORES

Paula Michelle Purcidonio

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Rogerio de Aragão Bastos do Valle, Dr.

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Prof. Fernando Guilherme Tenório, D.Sc.

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, Dr.

Prof. Carlos Alberto Nunes Cosenza, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2013

Purcidonio, Paula Michelle

Modelo de Governança da Sustentabilidade Focado no Relacionamento entre as Organizações e seus Atores/
Paula Michelle Purcidonio. . Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPE, 2013.

XV, 114 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos do Valle
Tese (doutorado) . UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 97-105.

1. Governança da Sustentabilidade. 2. Atores. 3. Organizações. I. Valle, Rogerio de Aragão Bastos do. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

***"Depois de todas as tempestades, o que fica em
mim é cada vez mais essencial e verdadeiro."***

Caio Fernando Abreu

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelos valores ensinados, pelo amor e pelo apoio, sempre.

Ao Álvaro, por compartilhar o meu sonho com paciência, compreendendo todos os momentos de ausência e pelo apoio incondicional.

À minha família, que com carinho soube me apoiar e entender a distância e os momentos de saudades.

À minha querida amiga Viviane pela ajuda preciosa nos momentos finais da tese.

Ao professor Rogerio Valle, pela oportunidade proporcionada de grande significado pessoal e profissional.

Ao professor Fernando Tenório pelos materiais disponibilizados.

Aos professores Carlos Cosenza, Fernando Tenório, Michel Thiollent e Osvaldo Quelhas por aceitarem o convite para estarem na banca e pelas contribuições.

Aos colegas do SAGE, pelo apoio nos momentos difíceis e pela amizade demonstrada durante o curso.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

MODELO DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE FOCADO NO RELACIONAMENTO
ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS ATORES

Paula Michelle Purcidonio

Abril/2013

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Programa: Engenharia de Produção

O objetivo deste trabalho é propor um Modelo de Governança da Sustentabilidade focado no relacionamento entre a organização e seus atores. O referencial teórico abordou a governança da sustentabilidade e a teoria dos *stakeholders*. Para finalizar, compreendeu-se a amplitude das transformações ocorridas na sociedade que impactaram no relacionamento entre as organizações e suas partes interessadas de acordo com Alain Touraine. Constatou-se que a situação pós-social caracterizada pelo capitalismo extremo, na qual se observa uma separação entre a economia e as instituições, provocou mudança no comportamento dos *stakeholders* gerando impacto no relacionamento com as organizações. Torna-se essencial entender que tal situação abrange a decomposição dos atores sociais e o surgimento do sujeito portador de direitos universal, cultural e moral. Destaca-se ainda, como consequência relevante desta situação, a crescente mobilização de diversos atores em relação a responsabilidade ambiental, econômica e social das organizações. A elaboração da proposta usou como referência o Programa Cultivando Água Boa da Itaipu Binacional que revelou a participação dos atores com elemento essencial nas ações de sustentabilidade. Os resultados alcançados foram o Modelo de Governança da Sustentabilidade e a análise da participação dos atores no Programa Cultivando Água Boa. É possível concluir que um Modelo de Governança da Sustentabilidade que alinhe a estratégia de sustentabilidade com as expectativas dos atores, a partir da participação

baseada nos critérios de cidadania deliberativa definidos por Tenório (2012), operacionalizá-las por meio de processos e/ou projetos e acompanhá-las por indicadores de desempenho torna-se fundamental na situação pós-social.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

GOVERNANCE MODEL OF SUSTAINABILITY FOCUSED ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN THE ORGANIZATION AND ITS STAKEHOLDERS

Paula Michelle Purcidonio

April/2013

Advisor: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Department: Production Engineering

The objective of this work is to propose a Sustainability Governance Model focused on the relationship between the organization and its stakeholders. The theoretical reference addressed the sustainability governance and stakeholders theory. Finally, it was understood the magnitude of the changes occurring in society that impacted the relationship between organizations and their stakeholders according to Alain Touraine. It was found that the post-social situation characterized by extreme capitalism, which shows a separation between the economy and institutions, caused changes in the behavior of stakeholders generating impact on the relationship with the organizations. It is essential to understand that this situation applies to the breakdown of social stakeholders and the emergence of the subject with universal, cultural and moral rights. Note also, as a consequence of this situation, the increasing mobilization of various stakeholders regarding the environmental, economic and social responsibility of organizations. The proposal preparation used the Cultivating Good Water Program of Itaipu as reference, which revealed the involvement of stakeholders with essential element in the sustainability initiatives. The results were the Sustainability Governance Model and analysis of stakeholder participation in the Cultivating Good Water Program. It is possible to conclude that a Sustainability Governance Model aligning the sustainability strategy with the stakeholders expectations from participation based on the criteria of deliberative citizenship defined by Tenorio (2012), operationalize them through

processes and/or projects and monitor them with performance indicators becomes crucial in the post-social situation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização do Tema	1
1.2	O Problema	2
1.3	Objetivos da Pesquisa	4
1.3.1	Objetivo Geral	4
1.3.2	Objetivos Específicos	4
1.4	Método	4
1.4.1	Método de Pesquisa	4
1.4.2	Método de Trabalho	7
1.5	Estrutura da Tese	8
2	PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GESTÃO QUE ABORDAM O ENVOLVIMENTO COM OS STAKEHOLDERS	9
2.1	AA 1000SES - Stakeholder Engagement Standard	9
2.2	<i>Global Reporting Initiative</i> (GRI) . Diretrizes G3.1	13
2.3	Norma ISO 26000	15
2.4	Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes da IFC	19
2.5	<i>The Sigma Guidelines . Stakeholders Engagement Tool</i>	21
2.6	Considerações Quanto às Normas e Instrumentos	22
3	REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1	Governança da Sustentabilidade	24
3.1.1	Governança	24
3.1.2	Sustentabilidade	27
3.1.3	Governança da Sustentabilidade	35
3.2	<i>Stakeholder</i>	38
3.2.1	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	40
3.2.2	Considerações Quanto à Teoria dos <i>Stakeholders</i>	46
3.3	Aprofundando o Entendimento sobre os <i>Atores Não Sociais</i> +de Alain Touraine	47
4	PROGRAMA CULTIVANDO ÁGUA BOA: CASO ITAIPU BINACIONAL	54
4.1	Empresa	54
4.2	Influência das Partes Interessadas na Mudança de Processos Empresariais na Itaipu	55
4.3	Programa Cultivando Água Boa . CAB	59
5	MODELO DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE	65
5.1	Relação entre os Temas no Modelo de Governança da Sustentabilidade e os Conceitos Adotados	65
5.2	Princípios Norteadores	67
5.2.1	Declaração Universal dos Direitos Humanos	69
5.2.2	Agenda 21	69
5.2.3	Pacto Global	69

5.2.4	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	70
5.2.5	Carta da Terra	71
5.2.6	Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT	71
5.2.7	Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento	72
5.2.8	<i>The Natural Step</i> - TNS	73
5.2.9	Princípios do Equador	73
5.3	Etapas do Modelo de Governança da Sustentabilidade	73
5.3.1	Estratégia de Sustentabilidade do Negócio	76
5.3.2	Atores	78
5.3.3	Participação dos Atores	79
5.3.4	Expectativas	82
5.3.5	Processos de Negócios e/ou Projetos	83
5.3.6	Indicadores de Desempenho	84
6	ANÁLISE DA ETAPA DE PARTICIPAÇÃO DOS ATORES NO PROGRAMA CULTIVANDO ÁGUA BOA . CAB DA ITAIPU BINACIONAL	86
6.1	Processo de Discussão	86
6.2	Inclusão	89
6.3	Pluralismo	89
6.4	Igualdade Participativa	90
6.5	Autonomia	91
6.6	Bem Comum	91
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A	106
	ANEXO A	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - GRI	14
Figura 2 - Visão Geral Esquemática da ISO 26000	16
Figura 3 - Componentes-Chave da Participação dos Interessados	20
Figura 4 - Modelo de Governança . Processo	26
Figura 5 - Relação entre Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Corporativa	31
Figura 6 - O funcionamento do <i>Triple Bottom Line</i>	34
Figura 7 - Esquematização do Modelo de Mitchell, Agle & Wood	45
Figura 8 - Relação das Partes Interessadas da Itaipu Binacional	56
Figura 9 - Modelo de Governança da Sustentabilidade	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Princípios do Pacto Global	70
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças básicas entre os argumentos dedutivos e indutivos	5
Quadro 2 - Etapas do Engajamento de <i>Stakeholders</i>	10
Quadro 3 - Métodos de Engajamento	12
Quadro 4 - Características da Governança	25
Quadro 5 - Quem é um Stakeholder?	39
Quadro 6 - Programas do %Cultivando Água Boa+	63
Quadro 7 - Ações Transversais do %Cultivando Água Boa+	64
Quadro 8 - Iniciativas Globais	68
Quadro 9 - Cidadania deliberativa: critérios de análise	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDE	<i>Administración Nacional de Eletricidad</i>
AA 1000APS	<i>AA 1000 AccountAbility Principles Standard</i>
AA 1000AS	<i>AA 1000 Assurance Standard</i>
AA 1000SES	<i>AA 1000 Stakeholder Engagement Standard</i>
BP3	Bacia Hidrográfica do Rio Paraná 3
CAB	Cultivando Água Boa
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
ELETROBRÁS	Centrais Elétricas do Brasil
FBDS	Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IFOP	<i>Institut Français d'Opinion Publique</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISEA	<i>Institute of Social and Ethical Accountability</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNB	Produto Nacional Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PTI	Parque Tecnológico Itaipu
SRI	<i>Stanford Research Institute</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TNS	<i>The Natural Step</i>
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

Nas últimas décadas do século XX, a compreensão de que o planeta Terra defronta-se com uma crise ambiental sem precedentes e afetando a sobrevivência da humanidade entrou na pauta de discussões internacionais. Para Boff (2012), a situação atual se encontra social e ecologicamente tão degradada, que a continuidade da forma de habitar a Terra, de produzir, de distribuir e de consumir, desenvolvida nos últimos séculos, não oferece condições de salvar a nossa civilização e, talvez até, a própria espécie humana. Neste contexto de crise socioambiental, ele, destaca que a sustentabilidade representa uma questão de vida ou morte. A concepção de sustentabilidade deve cobrir todos os territórios da realidade que vão das pessoas, tomadas individualmente, às comunidades, à cultura, à política, à indústria, às cidades e principalmente ao Planeta Terra com seus ecossistemas.

Paralelamente aos esforços e atividades de governos, organizações internacionais e organizações não governamentais (ONGs), as organizações estão sendo levadas a demonstrar um compromisso cada vez maior com um desempenho mais sustentável. No entanto, em muitos casos, o que ainda se pratica é o *greenwashing*¹ (LAUFER, 2003; RAMUS, 2005). Para Baumgartner e Ebner (2010), uma das razões para o *greenwashing* pode ser o fato das organizações enfrentarem dificuldades em integrar as questões de sustentabilidade nas suas estratégias e nas atividades organizacionais.

Em pesquisa desenvolvida pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em 2009, com 25 empresas que apresentam evidências de gestão para a sustentabilidade, os resultados apontaram uma percepção mais otimista dos executivos quanto ao estágio de maturidade da gestão para a sustentabilidade em suas empresas, mas os dados coletados junto aos gestores indicam haver uma realidade diferente. De acordo com os executivos entrevistados, as empresas encontram-se majoritariamente nos estágios mais avançados da gestão para a sustentabilidade. No entanto, a grande maioria dos entrevistados não conseguiu identificar um sistema de gestão integrado ou mencionou que tal sistema ainda encontra-se em fase de implantação. Esta diferença pode estar relacionada à visão

¹*Greenwashing* é a desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável. 10th edition of the *Concise Oxford English Dictionary*.

dos executivos de que a mera utilização de referências de mercado, tais como: Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI) representam, por si só, a adesão a sistemas integrados de gestão. Entretanto, isto não se confirma, uma vez que o processo de resposta a tais índices, na maioria dos casos, passa por um esforço pontual das organizações.

Entende-se que diante desta urgência e ampliação do debate em torno da crise socioambiental, o tema sustentabilidade tornou-se uma prioridade para muitas organizações, embora se perceba que a adoção de um sistema integrado de práticas ainda é um grande desafio para as mesmas.

É esta a conjuntura sobre a qual se desenvolve o problema que se quer pesquisar a partir deste trabalho, cuja temática é propor um modelo de governança da sustentabilidade focado no relacionamento entre a organização e os seus atores.

1.2 O Problema

Para promover a sustentabilidade, a empresa deve cuidar de suas relações, buscando sistematicamente o equilíbrio no estabelecimento e atendimento de compromissos com os *stakeholders*², seguindo princípios de diálogo e transparência. A permanente sintonia entre mercado ágil, sociedades democráticas e preservação ambiental só pode ser alcançada pela constante adequação às mudanças, proporcionada pela internalização de questões surgidas no relacionamento balanceado com todas as partes interessadas (MARQUES *et al.* 2004).

Diversos autores que propõem contribuições ao tema sustentabilidade corporativa, tais como, Clifton e Amran (2011); Furtado (2009); Schlange (2007); Steurer *et al.* (2005); Elkington (2001) abordam a relevância dos relacionamentos das organizações e seus *stakeholders* nas respostas às questões da sustentabilidade.

Nesta perspectiva, algumas iniciativas (como a *Global Reporting Initiative* . GRI), normas internacionais (ISO 26000, AA 1000 e AA 1000SES) e entidades (como *International Finance Corporation* - IFC e *United Nations Environment Programme* . UNEP) apontam também a importância das organizações promoverem o engajamento com suas partes interessadas.

²Define-se *stakeholder* como qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos (FREEMAN, 1984). Os termos *stakeholders* (em inglês), partes interessadas e grupos de interesse serão empregados neste trabalho como sinônimos.

Segundo a AccountAbility (2011), embora a gestão dos *stakeholders* não seja uma temática recente tanto na literatura organizacional quanto no ambiente empresarial, agora é reconhecida como fundamental para o sucesso da sustentabilidade das organizações. Nesta perspectiva, emprega-se o termo *sustentabilidade corporativa* para nomear todo o conjunto de atividades empresariais que demonstrem a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com seus *stakeholders* (VAN MARREWIJK, 2003). Tal visão baseia-se no chamado *Triple Bottom Line* (TBL) ou na geração de valor considerando as três dimensões: ambiental, econômica e social (ELKINGTON, 2001).

Diante da relevância de desenvolver relacionamentos com seus *stakeholders* na promoção da sustentabilidade corporativa e considerando o exposto anteriormente no que diz respeito à dificuldade de implantação integrada de práticas, torna-se fundamental para as organizações dispor de um modelo de governança da sustentabilidade. Tal governança é caracterizada pelo ato de conduzir, orientar e controlar a maneira como as responsabilidades são atribuídas e cumpridas, as atividades são executadas, os objetivos são perseguidos e atingidos no âmbito das organizações públicas ou privadas e, principalmente através da adoção de um arcabouço de indicadores de sustentabilidade (FURTADO, 2009).

Neste contexto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: **Como desenvolver um Modelo de Governança da Sustentabilidade focado no relacionamento entre a organização e seus atores?**

De acordo com Triviños (1992), os trabalhos de pesquisa devem incluir questões que sirvam de *porte* para as respostas que o pesquisador pretende obter com o seu trabalho.

Assim sendo, a pesquisa, embasada na fundamentação teórica apresentada no terceiro capítulo, busca responder às seguintes suposições decorrentes do problema de pesquisa:

1. Quais foram as mudanças ocorridas na sociedade que impactaram no relacionamento entre as organizações e suas partes interessadas?
2. Por que a teoria dos *stakeholders* e as ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações não apresentam arcabouço teórico adequado para desenvolver o relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders*?
3. Por que um modelo de governança da sustentabilidade deve considerar a participação entre as organizações e seus atores?

4. Como a governança da sustentabilidade viabiliza o alinhamento entre as estratégias de sustentabilidade, expectativas dos atores e os processos e/ou projetos organizacionais?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é **propor um Modelo de Governança da Sustentabilidade focado no relacionamento entre a organização e seus atores.**

1.3.2 Objetivos Específicos

- i. Compreender a amplitude das transformações ocorridas na sociedade que impactaram no relacionamento entre as organizações e suas partes interessadas;
- ii. Conceituar ator a partir da definição de **“indivíduo-sujeito”** de acordo com Touraine (2011a);
- iii. Analisar o Programa **“Cultivando Água Boa”** (CAB) da Itaipu Binacional como referência de um modelo de sustentabilidade corporativa;
- iv. Mapear os princípios norteadores necessários para orientar a formulação da sustentabilidade no âmbito organizacional;
- v. Identificar as características desejáveis para a participação entre as organizações com seus atores;
- vi. Identificar os mecanismos necessários para alinhar as estratégias de sustentabilidade com os processos e/ou projetos.

1.4 Método

1.4.1 Método de Pesquisa

Este tópico aborda os procedimentos metodológicos utilizados na execução da pesquisa. Apresenta-se o método de abordagem e a classificação da pesquisa.

1.4.1.1 Método de Abordagem

Para Marconi e Lakatos (2006), a abordagem científica é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

O método científico utilizado nesta pesquisa é o dedutivo, que para Gill e Johnson (2002), é o método de abordagem que implica no desenvolvimento de uma estrutura conceitual e teórica. Os autores Turrioni e Mello (2011) complementam que a abordagem dedutiva tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas. Pode-se dizer que os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos, não há graduações intermediárias. O quadro 1, apresenta as diferenças básicas entre os argumentos dedutivos e indutivos.

Dedutivos	Indutivos
I. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira.	I. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira.
II. Toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.	II. A conclusão encerra informação que não estava, nem mesmo implicitamente, nas premissas.

Quadro 1 - Diferenças básicas entre os argumentos dedutivos e indutivos

Fonte: TURRIONI e MELLO (2011)

Entende-se que o método dedutivo é o mais adequado para a pesquisa, uma vez que, o objetivo do estudo é propor um modelo conceitual de governança da sustentabilidade focado no relacionamento entre a organização e os seus atores.

1.4.1.2 Caracterização da Pesquisa

De acordo com as classificações das pesquisas mencionadas por Turrioni e Mello (2011), existem várias formas de classificar uma pesquisa. O presente trabalho pode ser assim caracterizado:

- Quanto à natureza: Aplicada;
- Quanto aos objetivos: Exploratória;
- Quanto ao método: Teórico/conceitual.

Para Turrioni e Mello (2011), a pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Com base nesta definição, compreende-se que a pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, uma vez que tem como objetivo propor um modelo de governança da sustentabilidade que oriente as organizações no relacionamento com seus atores. Tal modelo poderá ser utilizado para responder dois desafios enfrentados pelas organizações. O primeiro é atender a mudança de comportamento dos *stakeholders* que começaram a manifestar suas reivindicações referentes ao desempenho dos aspectos ambiental, econômico e social das organizações. O segundo é traduzir em processos e/ou projetos as estratégias de sustentabilidade definidas com a participação dos atores.

Para Gil (1996, p. 45), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Os autores Turrioni e Mello (2011) acrescentam que a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Com base nestas definições, a pesquisa descrita nesta tese é caracterizada como exploratória, uma vez que por meio do levantamento bibliográfico dos temas: governança da sustentabilidade, teoria do *stakeholders*, abordagem dos atores não sociais+ de Alain Touraine e com a análise do Programa CAB da Itaipu Binacional permite compreender as premissas necessárias para propor o Modelo de Governança da Sustentabilidade.

Para Nakano (2010, p.65) o método teórico/conceitual são discussões conceituais a partir da literatura, revisões bibliográficas, Berto e Nakano (2000), acrescenta que são modelagens conceituais, baseadas na percepção e experiências do autor. De acordo com o objetivo proposto para tese, entende-se que o método teórico/conceitual é o mais adequado para a pesquisa.

1.4.2 Método de Trabalho

A sequência de passos para a realização deste trabalho contém:

- Delineamento da problemática e elaboração do Projeto da Tese
- Levantamento das ferramentas e instrumentos de gestão que abordam a temática estudada;
- Pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos temas pertinentes;
- Análise do Programa CAB da Itaipu Binacional, caracterizado por especialistas como uma referência de como colocar em prática as orientações da sustentabilidade. O Programa destaca-se também pelos diversos prêmios recebidos;
- Elaboração de uma proposta de um Modelo de Governança da Sustentabilidade baseado no *framework* dos autores Braganza e Lambert (2000) . modelo preliminar;
- Ajustes da proposta em um Modelo de Governança da Sustentabilidade, composto de duas dimensões inter-relacionadas: a perspectiva processos/projetos e a perspectiva de governança da sustentabilidade . modelo definitivo;
- Análise de uma das etapas do Modelo da Governança da Sustentabilidade - a participação dos atores . no Programa CAB;
- Considerações finais do trabalho.

Faz-se necessário, para um melhor entendimento do tema da tese, apresentar, preliminarmente, o conceito de modelo e organização que delinearão a elaboração da proposta.

Para Alves (1995), um modelo é uma construção da ordem. A partir dele é possível vislumbrar como deveria ser. Isso auxilia o desenvolvimento da ação por parte do solucionador do problema. Inclusive o entendimento da desordem, do problema de pesquisa, acontece a partir da existência do entendimento da ordem, o modelo.

Martins (2010) complementa que um modelo é constituído de conceitos obtidos no conhecimento existente nas referências bibliográficas. Na construção do modelo faz-se necessário articular os conceitos pertinentes de forma a fazer sentido para estabelecer a ordem no modelo. Naturalmente, o desejo é de que os modelos sempre

sejam cópias fiéis da realidade. No entanto, como modelo entende-se a construção da ordem, constituído de conceitos e representa a realidade.

O conceito de organização utilizado neste trabalho diz respeito a instituições empresariais, e aproxima-se do proposto por Srour (1992), que as representa como uma coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço, que combinam agentes sociais e recursos e se convertem em um instrumento econômico. Para Srour (1992), as organizações são planejadas para realização de objetivos determinados e constituem-se em unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios.

1.5 Estrutura da Tese

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos assim distribuídos: o primeiro capítulo apresenta a introdução, que é subdividida em contextualização do tema, definição do problema, objetivos, e o método, bem como a apresentação de sua estrutura.

O segundo capítulo contempla as ferramentas de gestão de sustentabilidade corporativa que relacionam o desempenho social, ambiental e econômico da empresa com a forma como ela interage com suas partes interessadas.

No terceiro capítulo é apresentado o referencial teórico, no qual é abordado o seguinte tópico: governança da sustentabilidade. Segue-se a fundamentação teórica com conceito de *stakeholders* e a teoria dos *stakeholders*. Para finalizar o capítulo apresenta-se o aprofundamento do entendimento sobre os ~~%~~Atores Não Sociais+ de acordo com Alain Touraine.

O quarto capítulo expõe o Programa CAB da Itaipu Binacional, considerado por especialistas como uma experiência bem-sucedida.

No quinto capítulo é apresentada a proposta do Modelo de Governança da Sustentabilidade.

O sexto capítulo contempla uma análise da etapa participação dos atores no Programa CAB a partir dos critérios de cidadania deliberativa propostos por Tenório (2012) e o último capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

2 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GESTÃO QUE ABORDAM O ENVOLVIMENTO COM OS STAKEHOLDERS

Nos últimos anos, tornou-se notória a busca das organizações produtivas pelo equilíbrio de suas atividades nos aspectos ambiental, econômica e social, visando à sua sustentabilidade e uma contribuição cada vez mais efetiva à sociedade. Para medir esse equilíbrio, alguns modelos e ferramentas de gestão têm sido utilizados no dia-a-dia das organizações para o aperfeiçoamento de seus processos. Para Louette (2007), diversas destas ferramentas e modelos de gestão de sustentabilidade corporativa relacionam o desempenho social, ambiental e econômico da empresa com a forma como ela interage com suas partes interessadas. Dentre tais ferramentas, este tópico abordará a AA 1000SES, GRI . Diretrizes G3.1, ISO 26000, Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes da IFC e a ferramenta para engajamento de *stakeholders* do Projeto Sigma intitulado: *The Sigma Guidelines . Stakeholders Engagement Tool*.

2.1 AA 1000SES - Stakeholder Engagement Standard

A Norma AA 1000 foi lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*, hoje *AccountAbility*. Para Louette (2007), a AA 1000 define melhores práticas para prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético de todos os tipos de organizações. Os padrões de processo da Norma associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e com a avaliação e comunicação do desempenho organizacional. Por meio desse processo, focado no engajamento da organização com as partes interessadas, vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações do negócio.

A série AA1000 é composta por três diretrizes complementares: AA 1000 *AccountAbility Principles Standard* (AA 1000APS), AA 1000 *Assurance Standard* (AA 1000AS) e AA 1000 *Stakeholder Engagement Standard* (AA 1000SES).

Um princípio importante da Norma AA1000 é a inclusividade dos *stakeholders* nos processos de decisão da organização. Tal princípio foi introduzido na AA 1000 *Framework Standard* lançada em 1999, que define a inclusividade através da participação dos *stakeholders* no desenvolvimento e na realização de uma resposta responsável e estratégica para a sustentabilidade. Para apoiar a realização desta

orientação inclusiva - como planejar e conduzir o engajamento que foi incluído na norma AA1000 *Framework Standard* - a *AccountAbility* lançou a AA 1000SES. Essa ferramenta traz uma série de considerações práticas sobre engajamento de *stakeholders*³ e sobre o formato de processo de diálogo propriamente dito. Em 2010, a *AccountAbility* lançou a 2ª edição da AA 1000SES que se baseia na revisão da versão anterior e nos avanços da prática de engajamento nos últimos anos.

Para a *AccountAbility* (2011), a Norma AA 1000SES, é aplicável em organizações públicas, privadas e ONGs de todos os portes, para engajamento com o público interno e externo e também pode ser aplicada para atividades baseadas em projetos, bem como para atividades em curso. A Norma apresenta um *framework* que sistematiza as etapas necessárias para o engajamento de *stakeholders*. O quadro 2, sumariza tais etapas.

Etapas	Procedimentos
1. Compromisso e Integração do Engajamento de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometa-se com os Princípios da AA1000 da <i>AccountAbility</i> (Inclusão, Relevância e Responsabilidade) - Integre o engajamento de <i>stakeholders</i> com a governança - Integre o engajamento de <i>stakeholders</i> com a estratégia organizacional e a gestão operacional
2. Identificar o Propósito do Engajamento de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Estabeleça o propósito do engajamento - Identifique os temas materiais associados ao objetivo do engajamento - Defina o âmbito e objetivos do engajamento
3. Planejar o Engajamento de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeie os <i>stakeholders</i> - Hierarquize e liste os representantes dos <i>stakeholders</i> que vai envolver - Selecione o método de envolvimento - Estabeleça o plano de implementação
4. Preparar o Engajamento de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilize recursos necessários para a realização do engajamento - Realize a capacitação de pessoas para o diálogo - Identifique riscos do diálogo
5. Realizar o Engajamento de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Convide os <i>stakeholders</i> para dialogar - Envie um <i>briefing</i> aos <i>stakeholders</i> - Realize o engajamento - Envie as conclusões do engajamento - Comunique o resultado do engajamento e respectivo plano de ação
6. Rever e Melhorar Futuros Ciclos de Engajamento de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Introduza os resultados do engajamento no processo de decisão estratégica e desempenho - Avalie e audite o processo de engajamento - Relate o seu compromisso com a inclusão - Elabore um plano de melhoria

Quadro 2 - Etapas do Engajamento de Stakeholders
Fonte: ACCOUNTABILITY (2011)

³A AA 1000 Assurance Standard define o engajamento de stakeholders como as estratégias e processos utilizados pela organização para se engajar com os stakeholders relevantes e os resultados desse engajamento.

Na etapa do planejamento, a AccountAbility (2011), define que a organização deve identificar e mapear seus *stakeholders*, guiado pelos seguintes critérios:

- Dependência - grupos ou indivíduos que são direta ou indiretamente dependentes das atividades, produtos ou serviços da organização e desempenho associado ou aqueles de quem a organização é dependente para operar.
- Responsabilidade - grupos ou indivíduos perante as quais a organização tem, ou poderá ter, responsabilidades legais, comerciais, operacionais ou ético/moral.
- Tensão - grupos ou indivíduos que necessitam de atenção imediata da organização no que diz respeito as questões econômica, social e ambiental.
- Influência . grupos ou indivíduos que podem impactar sobre a organização ou na estratégia dos *stakeholders* ou na tomada de decisão operacional.
- Perspectivas Diversas - grupos e indivíduos cujos pontos de vista diferentes podem levar a uma nova compreensão da situação e da identificação de oportunidades de ação que não pode ocorrer de outra forma.

Após a identificação e mapeamento dos *stakeholders* deve ocorrer uma priorização para definir quais *stakeholders* são mais importantes para estabelecer relacionamento e para a escolha do nível e método de engajamento. No quadro 3, apresentam-se os métodos de engajamento de *stakeholders*, citados na AA 1000SES.

Nível de Engajamento	Método de Engajamento
Consultar Comunicação limitada de duas vias: organização formula questões para resposta do <i>stakeholder</i>	- <i>Survey</i> - <i>Focus groups</i> - Reuniões públicas ou individuais - <i>Workshops</i> - Formulários <i>on-line</i> - Comitês de assessoramento
Negociar	- A negociação coletiva com os trabalhadores através dos seus sindicatos
Envolver Comunicação duas vias ou de múltiplas vias: aprendizado da organização e do <i>stakeholder</i> e ações individuais	- Fóruns <i>multi-stakeholder</i> - Painéis de aconselhamento - Processos de construção de consenso - Processos de tomada de decisão participativa - <i>Focus Groups</i> - Esquemas de <i>feedback on-line</i>
Colaborar Comunicação duas vias ou de múltiplas vias: negociação entre organização e <i>stakeholders</i> e ações colaborativas.	- Projetos conjuntos - Parcerias voluntárias - Iniciativas <i>multi-stakeholder</i>
Autorizar Nova forma de responsabilidade por ação: <i>stakeholders</i> têm papel formal na governança da organização.	- Integração do <i>stakeholder</i> à estrutura de governança

Quadro 3 - Métodos de Engajamento
Fonte: ACCOUNTABILITY (2011)

A AccountAbility (2011), enfatiza algumas regras que devem ser seguidas na etapa de comunicação do engajamento de *stakeholders*:

- Evitar assumir que intenções, crenças ou motivos do engajamento para a empresa sejam os mesmos dos *stakeholders*, antes de escutar que questões são relevantes para eles;
- Entender o direito do *stakeholder* em não aceitar o convite por não estar pronto para falar;
- Permitir a expressão completa da vontade do *stakeholder*, oferecendo oportunidades iguais de expressão entre eles;
- Respeitar confidencialidade ou anonimato da informação requerida pelo grupo;
- Utilizar abordagem orientada para a solução do objetivo do engajamento.

A Norma AA 1000SES, especificamente, permite às organizações melhorar o processo de planejamento, implantação, avaliação e comunicação do engajamento com os *stakeholders*, que terá como resultado, estratégias, planos e ações que procuram responder aos temas materiais da organização de forma responsável. Observa-se que a Norma apresenta um conjunto de etapas consistentes e procedimentos importantes para promoção do engajamento de *stakeholders*. Dentre

eles, pode-se destacar o estabelecimento do compromisso e a integração do engajamento com a estratégia, governança e as operações.

Por outro lado, a amplitude e flexibilidade da aplicabilidade proposta pela AA 1000SES pode representar uma fragilidade da norma diante de diferentes segmentos e setores de atuação das organizações e cada um deles com as suas especificidades.

Em síntese, entende-se que o conjunto de diretrizes da Norma AA 1000 promove benefícios ao desempenho ambiental, econômico e social, contribuindo para que a organização caminhe na direção da sustentabilidade através do engajamento efetivo com os *stakeholders*.

2.2 Global Reporting Initiative (GRI) É Diretrizes G3.1

É uma ferramenta criada pela GRI, organização internacional com sede em Amsterdã, na Holanda, cujo objetivo é estabelecer um padrão internacional de relatório econômico, social e ambiental. O modelo determina princípios e estrutura para o relatório, permitindo às organizações a apresentação geral de seu desempenho econômico, social e ambiental. Propicia a comparação com o mercado, já que estabelece padrões (indicadores) e ainda serve como uma plataforma para facilitar o diálogo e o engajamento de *stakeholders* (LOUETTE, 2007).

As diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI consistem em duas partes, conforme apresentado na figura 1. Na primeira parte é a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas. Para ajudar a determinar o que relatar, essa parte abrange os princípios de materialidade, de inclusão dos *stakeholders*, de contexto da sustentabilidade e de abrangência. A aplicação desses princípios determina os temas e indicadores a ser divulgados. Os princípios de equilíbrio, comparabilidade, exatidão, periodicidade, confiabilidade e clareza, juntamente com os testes, podem ser usados em favor da qualidade das informações relatadas. A segunda parte contempla o conteúdo do relatório, composto de indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório (GRI, 2011).



Figura 1 - Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade - GRI
 Fonte: GRI (2011)

O princípio da inclusão dos *stakeholders* considera que a organização relatora deve identificar suas partes interessadas e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta aos seus interesses e expectativas procedentes. O processo de engajamento dos *stakeholders* pode servir como ferramenta para a compreensão de seus interesses e expectativas procedentes. As organizações costumam promover diferentes formas de engajamento dos *stakeholders* como parte de suas atividades normais, o que pode fornecer subsídios para as decisões acerca do relatório. Além disso, esse engajamento poderá ser implantado especificamente para subsidiar o processo de elaboração do relatório (GRI, 2011).

Segundo as diretrizes para relatório de sustentabilidade da GRI (2011), o processo do engajamento de *stakeholders* conduzido pela organização ao longo do período coberto pelo relatório deve constar no conteúdo do relatório de sustentabilidade e não se limita ao engajamento de *stakeholders* implantado para a preparação do relatório de sustentabilidade.

O conteúdo de um relatório de sustentabilidade deve constar os seguintes pontos do processo de engajamento dos *stakeholders*:

- Relação de grupos de *stakeholders* engajados pela organização.
- Base para a identificação e seleção de *stakeholders* com os quais se engajar.
- Abordagens para o engajamento dos *stakeholders*, incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupos de *stakeholders*.
- Principais temas e preocupações que foram levantadas por meio do engajamento dos *stakeholders* e que medidas a organização têm adotado para tratá-los.

O relatório de sustentabilidade é um instrumento importante de comunicação do desempenho ambiental, econômico e social das organizações e destaca-se por ser uma das práticas de sustentabilidade de maior adoção entre as organizações. Neste contexto, o modelo de relatório da GRI é o mais completo e mundialmente difundido. O processo de elaboração contribui para o engajamento das partes interessadas da organização, a reflexão dos principais impactos, a definição dos indicadores e a comunicação com os públicos de interesse.

Desta forma, a inclusão dos *stakeholders* através do *engajamento* na elaboração de relatórios de sustentabilidade nas diretrizes da GRI incentiva as organizações a desenvolver seus relacionamentos, buscando sistematizar o equilíbrio na definição e atendimento de compromissos com suas partes interessadas, seguindo princípios de diálogo e transparência.

2.3 Norma ISO 26000

A Norma ISO 26000 foi lançada em novembro de 2010 pela *International Organization for Standardization* (ISO). Tal Norma tem com objetivo fornecer orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social, os temas centrais e questões pertinentes à responsabilidade social e sobre formas de integrar o comportamento socialmente responsável com estratégias, sistemas, práticas e processos organizacionais existentes (ISO 26000).

A Norma foi desenvolvida por um processo *multi-stakeholder* que envolveu especialistas de mais de 90 países e 40 organizações internacionais ou com ampla atuação regional envolvidas em diferentes aspectos da responsabilidade social e visa ser útil para todos os tipos de organização nos setores privado, público e sem fins lucrativos, sejam elas grandes ou pequenas, com operações em países desenvolvidos ou em desenvolvimento (ISO 26000).

A figura 2 apresenta uma visão geral da ISO 26000 que está estruturada nas seguintes seções: Escopo; Termos, definições e abreviaturas; A compreensão da responsabilidade social; Princípios da responsabilidade social; Reconhecimento da responsabilidade social e engajamento de partes interessadas; Orientações sobre temas centrais da responsabilidade social; Orientações sobre a integração da responsabilidade social em toda a organização.

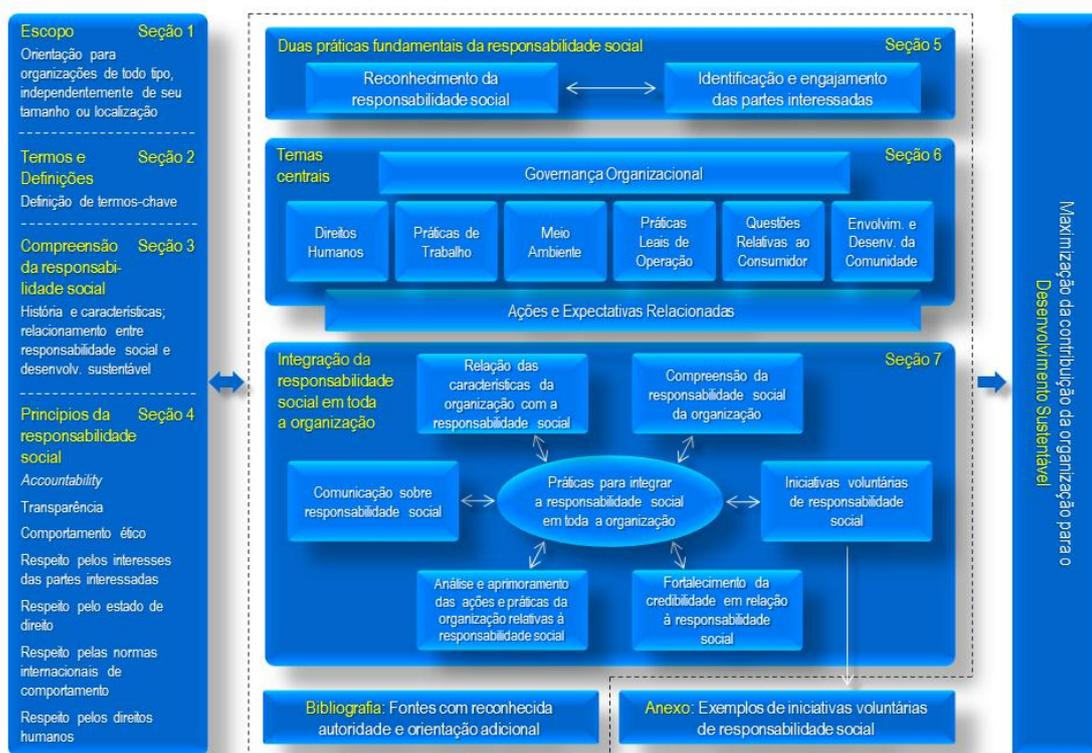


Figura 2 - Visão Geral Esquemática da ISO 26000

Fonte: ISO 26000 (2009)

Para a ISO 26000, a característica essencial da responsabilidade social é o desejo da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e se responsabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, leve em conta os interesses das partes interessadas, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, que esteja integrado em toda a organização e seja praticado em suas relações.

Dentre os princípios apresentados pela ISO 26000, destaca-se o princípio do respeito pelos interesses das partes interessadas, no qual se recomenda que a organização respeite, considere e responda aos interesses de suas partes interessadas. Apesar

dos objetivos da organização poderem se limitar aos interesses de seus respectivos proprietários, conselheiros, clientes ou associados, outros indivíduos ou grupos poderão também ter direitos, reivindicações ou interesses específicos que deveriam ser levados em conta. A ISO 26000 recomenda que a organização:

- Identifique suas partes interessadas;
- Esteja consciente e respeite os interesses de suas partes interessadas e responda às preocupações por eles expressas;
- Reconheça os interesses e direitos legítimos das partes interessadas;
- Reconheça que algumas partes interessadas poderão afetar significativamente as atividades da organização;
- Avalie e considere a capacidade relativa das partes interessadas de estabelecer contato, engajar e influenciar a organização;
- Leve em conta a relação entre os interesses de suas partes interessadas de estabelecer contato, engajar e influenciar a organização;
- Considere os pontos de vista das partes interessadas que possam ser afetados por uma decisão mesmo que não tenham um papel formal na governança da organização ou não estejam conscientes de seus interesses nas decisões ou atividades da organização.

A quinta seção da ISO 26000 contempla a identificação e o engajamento de partes interessadas que são consideradas fundamentais para abordar a responsabilidade social da organização.

Em relação à identificação de partes interessadas a ISO 26000 entende que partes interessadas são organizações ou indivíduos que têm um ou mais interesses em quaisquer decisões ou atividades da organização. A compreensão de como indivíduos ou grupos são afetados pelas decisões e atividades da organização possibilitará a identificação dos interesses que estabelecem uma relação com a organização. A Norma alerta que o termo parte interessada é muito amplo e as organizações poderão ter muitas partes interessadas. Além disso, partes interessadas diferentes têm interesses variados e por vezes conflitantes. As partes interessadas podem ter tanto interesses comuns como conflitantes com a organização (ISO, 26000).

A ISO 26000 apresenta algumas perguntas que a organização deveria fazer para identificar as partes interessadas:

- Para quem as obrigações legais existem?

- Quem poderia ser positivamente ou negativamente afetado pelas atividades ou decisões da organização?
- Quem se envolveu no passado quando preocupações semelhantes precisaram ser tratadas?
- Quem pode ajudar a organização a cuidar de impactos específicos?
- Quem seria desfavorecido se fosse excluído do engajamento?
- Quem da cadeia de valor é afetado?

Já o engajamento de partes interessadas para a ISO 26000 envolve o diálogo entre a organização e uma ou mais de suas partes interessadas. O engajamento de partes interessadas pode assumir várias formas, pode ser iniciado pela organização ou como resposta da organização a uma ou mais partes interessadas. Poderá ocorrer em reuniões informais ou formais e pode adotar uma grande variedade de formatos, tais como reuniões individuais, conferências, workshops, audiências públicas, mesas-redondas, comitês consultivos, procedimentos regulares e estruturados de informação e consulta, negociação coletiva e fóruns na Internet. O engajamento de partes interessadas é interativo. Sua característica é a comunicação de via dupla.

A ISO 26000 recomenda que a organização esteja ciente e respeite os interesses e necessidades de suas partes interessadas e sua capacidade relativa de estabelecer o contato e se engajar com a organização. O engajamento de partes interessadas terá mais chances de ser significativo quando os seguintes elementos estiverem presentes:

- O motivo do engajamento for claramente compreendido;
- Os interesses das partes interessadas tiverem sido identificados;
- A relação que esses interesses estabelecem entre a organização e a parte interessada for direta ou importante;
- Os interesses das partes interessadas forem relevantes e significativos para o desenvolvimento sustentável.

A ISO 26000 é uma norma que aborda os temas centrais referentes à responsabilidade social. No entanto, enfatiza a importância de identificação, engajamento e principalmente a necessidade de respeitar os interesses das partes interessadas para abordar a responsabilidade social da organização.

Por outro lado, a Norma chama a atenção para a amplitude da definição de partes interessadas. Para que as organizações não identifiquem um grande número de partes

interessadas, comprometendo o engajamento. Desta forma, percebe-se a necessidade de um embasamento conceitual consistente para não comprometer e dificultar o processo de identificação e engajamento das partes interessadas.

2.4 Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes da IFC

Em 1998, a IFC publicou o Manual de Melhores Práticas: Fazendo melhores negócios por intermédio da eficácia da consultoria e da divulgação. Em 2007, aproveitando o aprendizado e a experiência da instituição nos últimos 10 anos e as atuais práticas das empresas que são seus clientes e de outras instituições a IFC lançou um material novo e atualizado, intitulado de Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes. O objetivo do manual é fornecer os princípios básicos das melhores práticas de gestão dos relacionamentos com os interessados em um contexto dinâmico no qual eventos inesperados podem ocorrer, e efetivamente ocorrem, e os fatos mudam.

Para a IFC (2007), o termo participação dos interessados está surgindo como um meio de descrever um processo mais amplo, mais inclusivo e contínuo entre uma empresa e aqueles potencialmente impactados que engloba uma gama de atividades e abordagens e se estende por todo o ciclo do projeto. Cabe destacar que o foco do manual são os grupos interessados ~~externos~~ à operação essencial da empresa, tais como as comunidades afetadas, autoridades do governo local, organizações não-governamentais e outras organizações da sociedade civil, instituições locais e outros parceiros interessados ou afetados.

Segundo a IFC (2007), os interessados são pessoas ou grupos direta ou indiretamente afetados por um projeto, bem como aqueles que podem ter interesses em um projeto e/ou capacidade para influenciar seu resultado, quer positiva ou negativamente. Os interessados podem incluir comunidades ou indivíduos afetados localmente e seus representantes formais e informais, autoridades governamentais no âmbito nacional ou local, políticos, líderes religiosos, organizações da sociedade civil e grupos com interesses especiais, a comunidade acadêmica ou outras empresas.

A participação dos interessados inclui as seguintes atividades: identificação e análise dos interessados; divulgação de informações; consulta aos interessados; negociação e parcerias; gerenciamento de reclamações; envolvimento dos interessados no monitoramento do projeto; preparação de relatórios para os interessados e funções de

gerenciamento (IFC, 2007). A figura 3 apresenta as atividades da participação dos interessados.

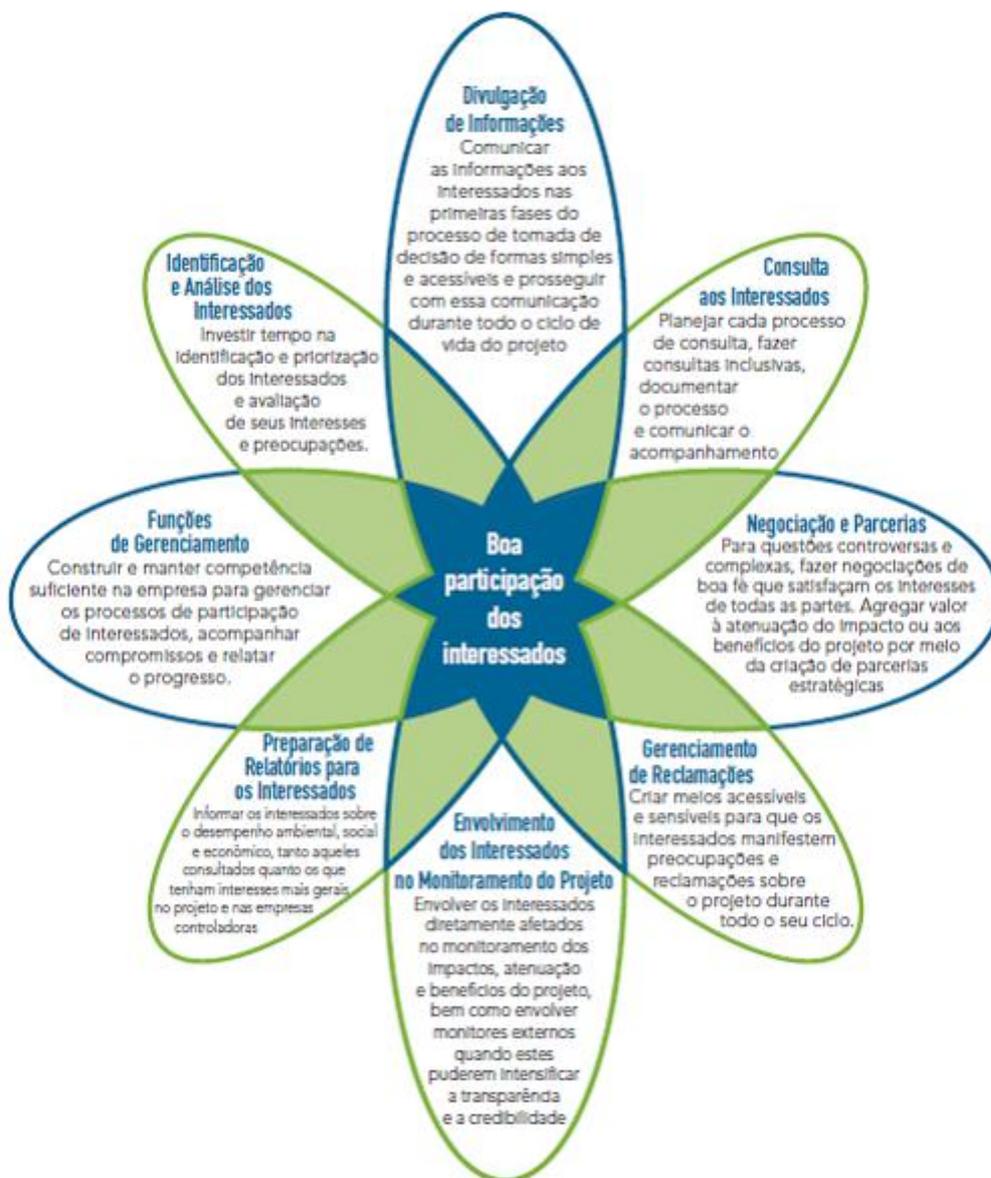


Figura 3 - Componentes-Chave da Participação dos Interessados

Fonte: IFC (2007)

A segunda parte do manual da IFC (2007) demonstra de que modo as boas práticas ajustam-se às cinco etapas do ciclo do projeto: conceito do projeto; estudos de viabilidade e planejamento do projeto; construção; operações e redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento. Cada uma dessas fases apresenta diferentes riscos socioambientais e oportunidades para o projeto e, assim, diferentes práticas de participação dos interessados precisam ser empregadas e integradas aos sistemas gerenciais em cada etapa.

Dentro deste contexto, entende-se que o manual de boas práticas da IFC (2007) torna-se uma ferramenta relevante por apresentar uma proposta das melhores práticas de gestão dos relacionamentos com os interessados, isto é, apresenta um avanço no engajamento propriamente dito. Podem-se destacar duas contribuições importantes do manual da IFC (2007). A primeira é que o manual foca nos grupos de interessados externos à operação da empresa, tais como as comunidades afetadas, autoridades do governo local, organizações não-governamentais e outras organizações da sociedade civil, instituições locais e outros parceiros interessados ou afetados. A segunda contribuição é a apresentação de boas práticas de acordo com as cinco etapas do ciclo do projeto: conceito do projeto; estudos de viabilidade e planejamento do projeto; construção; operações e redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento.

2.5 The Sigma Guidelines É Stakeholders Engagement Tool

O Projeto SIGMA é um conjunto de diretrizes e ferramentas para empresas que visam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável. Foi lançado em 1999 com o apoio do Departamento de Indústria e Comércio do Reino Unido. É uma parceria entre a *British Standards Institution* (BSI), o *Forum for the Future e AccountAbility*. O objetivo é construir a capacidade das empresas de alcançarem seus objetivos de negócio e institucionais tratando, de modo mais eficaz, os dilemas, ameaças e oportunidades nos campos econômico, social e ambiental. As diretrizes do Projeto SIGMA oferecem soluções flexíveis e viáveis que podem ser implementadas em uma ampla gama de setores, tipos de organização e funções (LOUETTE, 2007).

As diretrizes consistem em: princípios gerais, estrutura do gerenciamento e caixa de ferramentas. A caixa de ferramentas dispõe de em uma gama de ferramentas e guias práticos que as organizações podem usar como auxílio para melhorar seu gerenciamento de problemas de sustentabilidade e seu desempenho geral. Dentre elas, destaca-se uma ferramenta voltada para a avaliação de desempenho, um processo para engajamento de *stakeholders* e uma escala de pontuação em sustentabilidade (LOUETTE, 2007).

O *Sigma Project* (2003), oferece às organizações duas maneiras de melhorar suas práticas de engajamento de *stakeholders*. A primeira abordagem baseia-se no processo AA 1000, que incorpora o engajamento de *stakeholders* como um elemento central no processo de gerenciamento, aferição e comunicação do desempenho. Este processo ajuda a organização a perceber diferentes aspirações e necessidades dos

stakeholders e equilibrar e gerenciar os elementos interligados de desempenho social, ambiental e econômico. A segunda abordagem é um conjunto de ferramentas que ajuda as organizações a explicar e avaliar o engajamento de seus *stakeholders*. A primeira ferramenta concentra-se nos motivadores do engajamento, e a segunda apresenta um conjunto de questões-chaves sobre quem, o quê, onde, quando e como em termos de engajamento, bem como as melhores técnicas disponíveis.

Observa-se que a ferramenta de engajamento de *stakeholders* disponibilizado pelo *Sigma Project* (2003) reforça a abordagem da AA 1000 de integrar o engajamento de *stakeholders* como elemento central no processo de gerenciamento, aferição e comunicação do desempenho. A principal contribuição da ferramenta é o conjunto de questões-chaves que pode ajudar as organizações a avaliar o processo de engajamento de *stakeholders*.

2.6 Considerações Quanto às Normas e Instrumentos

Este tópico apresentou as diferenças das principais normas e instrumentos de gestão que orientam o envolvimento com os *stakeholders*. Dentre as iniciativas analisadas, verificou-se que a GRI e a ISO 26000 consideram o processo de engajamento como mecanismo para atender o princípio da inclusão dos *stakeholders*. Tanto a GRI quanto a ISO fazem considerações sobre o processo de engajamento de *stakeholders*, porém não apresentam um método propriamente dito.

Já o foco principal da Norma AA 1000SES e da ferramenta do *Sigma Project* é o engajamento de *stakeholders*. O *Sigma Project* aborda o engajamento de *stakeholders* através de duas abordagens. A primeira baseia-se no processo AA 1000, que incorpora o engajamento de *stakeholders* como um elemento central no processo de gerenciamento, aferição e comunicação do desempenho. A segunda abordagem é um conjunto de ferramentas que ajuda as organizações a explicar e avaliar o engajamento de seus *stakeholders*. Em relação a AA 1000SES, pode-se destacar as seguintes características:

- O objetivo é apresentar como planejar e conduzir o engajamento de *stakeholders*;
- Pode ser aplicada em organizações públicas, privadas e ONGs de todos os portes, para engajamento com o público interno e externo e também pode ser aplicada para atividades baseadas em projetos, bem como para atividades em curso;

- Estabelecer o compromisso com os *stakeholders* e integração com a governança organizacional, estratégia e a gestão operacional;
- Identificar o propósito do engajamento de *stakeholders*;
- O processo de engajamento de *stakeholders* está formatado em quatro etapas: planejar, preparar, realizar e rever/melhorar.

Quanto ao manual da IFC (2007), foram identificadas as seguintes características:

- O objetivo é fornecer os princípios básicos das melhores práticas de gestão dos relacionamentos com os interessados;
- Usa o termo participação dos interessados como um meio de descrever um processo mais amplo, mais inclusivo e contínuo entre uma empresa e aqueles potencialmente impactados que engloba uma gama de atividades e abordagens e se estende por todo o ciclo do projeto;
- O foco são os grupos interessados externos à operação essencial da empresa;
- Inclui as atividades de identificação e análise dos interessados; divulgação de informações; consulta aos interessados; negociação e parcerias; gerenciamento de reclamações; envolvimento dos interessados no monitoramento do projeto; preparação de relatórios para os interessados e funções de gerenciamento.
- Consideram-se as cinco etapas do ciclo do projeto: conceito do projeto; estudos de viabilidade e planejamento do projeto; construção; operações e redimensionamento, não-comissionamento e desinvestimento.

De modo geral, é possível constatar que as ferramentas elencadas neste capítulo impactam no relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders* e apresentam certa convergência entre elas. No entanto, apesar da convergência contribuem num grau diferenciado na construção de um relacionamento efetivo com os *stakeholders*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está estruturado em três tópicos, o primeiro contempla a governança da sustentabilidade. No segundo tópico fundamenta-se o conceito de *stakeholders* e apresenta-se a teoria dos *stakeholders* e o último apresenta um aprofundamento do entendimento sobre os *Attores Não Sociais* de acordo com Alain Touraine.

3.1 Governança da Sustentabilidade

3.1.1 Governança

Ao longo dos anos o termo governança, instituído por Williamson (1985), foi sendo utilizado e adaptado para outras áreas do conhecimento, com destaque para a teoria organizacional. Para Braganza e Lambert (2000); Prahalad e Oosterveld (1999) as adaptações do termo governança emergem do cenário competitivo em que os líderes empresariais são confrontados com a difícil tarefa de conduzir suas organizações em ambientes desconhecidos, sendo que os tradicionais mecanismos de governança que se destinam a integrar a gama de atividades organizacionais são insuficientes.

A ISO 26000 define a governança organizacional como um sistema pelo qual uma organização toma decisões e as implanta na busca de seus objetivos. Os sistemas são dirigidos por uma pessoa ou grupo de pessoas (proprietários, conselheiros, sócios ou acionistas, outros) e com autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos da organização.

Na tentativa de empreender uma definição para o conceito de governança no campo da teoria organizacional, Silva (2010), apresenta algumas características que o conceito de governança deve apresentar. Tais características estão elencadas no quadro 4.

<p>Inclusão de novos atores, suas expectativas e necessidades. Sejam outras organizações com as quais a firma mantém relações de troca, ou acionistas e proprietários, ou <i>stakeholders</i> como a comunidade, clientes ou empregados.</p>
<p>Reconhecimento de que as fronteiras da organização tornaram-se turvas. O que torna premente o entendimento de que nenhuma firma pode ser realmente compreendida sem que se faça referência a seus relacionamentos com os diversos atores.</p>
<p>A ênfase nos relacionamentos da organização, seja com atores internos seja com externos, deve ser considerada na definição de modelos de gestão ou sistemas de governança. Importância maior de aspectos como cooperação, confiança e reciprocidade.</p>
<p>A crescente interdependência entre as organizações deve ser reconhecida. Há interação contínua entre os membros das redes e a organização deve conseguir se posicionar nessas interações. Embora nem sempre ocupe uma posição central, privilegiada, ela pode indiretamente e de forma imperfeita guiar (<i>steer</i>) algumas dessas redes.</p>
<p>Necessidade de coordenação em unidades de análise distintas e transformadas. Permanecem os mercados e hierarquias, mas surgem redes, cadeias de suprimentos, alianças estratégicas, unidades de negócio, projetos, grupos e indivíduos, que podem ser inclusive globais. Mecanismos de coordenação precisam ser reconsiderados de modo a responder a essas demandas por coordenação.</p>

Quadro 4 - Características da Governança
Fonte: SILVA (2010)

Dentre as características do conceito de governança definido por Silva (2010), cabe destacar a inclusão de novos atores, suas expectativas, necessidades e a ênfase nos relacionamentos das organizações, realçando os aspectos de cooperação, confiança e reciprocidade.

Observa-se no conceito de governança organizacional a importância dos relacionamentos entre organizações e seus *stakeholders* baseados em aspectos de cooperação, confiança e reciprocidade e, principalmente na ação de inclusão de novos atores e suas expectativas através da coordenação de uma pessoa ou grupo de pessoas que tenha autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos da organização.

O conceito se amplia, e a governança para Born (2012), refere-se ao conjunto de iniciativas, regras, instâncias e processos que permitem às pessoas, por meio de suas comunidades e organizações civis, exercer o controle social, público e transparente, das estruturas estatais e das políticas públicas, por um lado, e da dinâmica e das instituições do mercado, por outro, visando atingir objetivos comuns. Assim, governança abrange tanto mecanismos governamentais como informais e/ou não estatais. Significa a capacidade social (os sistemas, seus instrumentos e instituições)

de dar rumo, ou seja, orientar condutas dos estados, das empresas, das pessoas em torno de certos valores e objetivos de longo prazo para a sociedade.

Nota-se que Born apresenta uma definição de governança mais abrangente que engloba a capacidade dos estados, empresas e das pessoas de atingir determinados objetivos de longo prazo para a sociedade.

Dentre os modelos apresentados na literatura sobre governança, este trabalho basear-se-á no proposto por Braganza e Lambert (2000), conforme apresentado na figura 4. O *framework* desenvolvido pelos autores busca alinhar a governança com os processos de negócio, possuindo uma base prática para discussão das responsabilidades e decisões nos níveis estratégicos e operacionais. A governança será efetiva onde as necessidades dos *stakeholders* internos e externos são reconhecidas explicitamente, onde é relevante para as atividades que as pessoas desempenham, e onde é considerada de forma transversal.

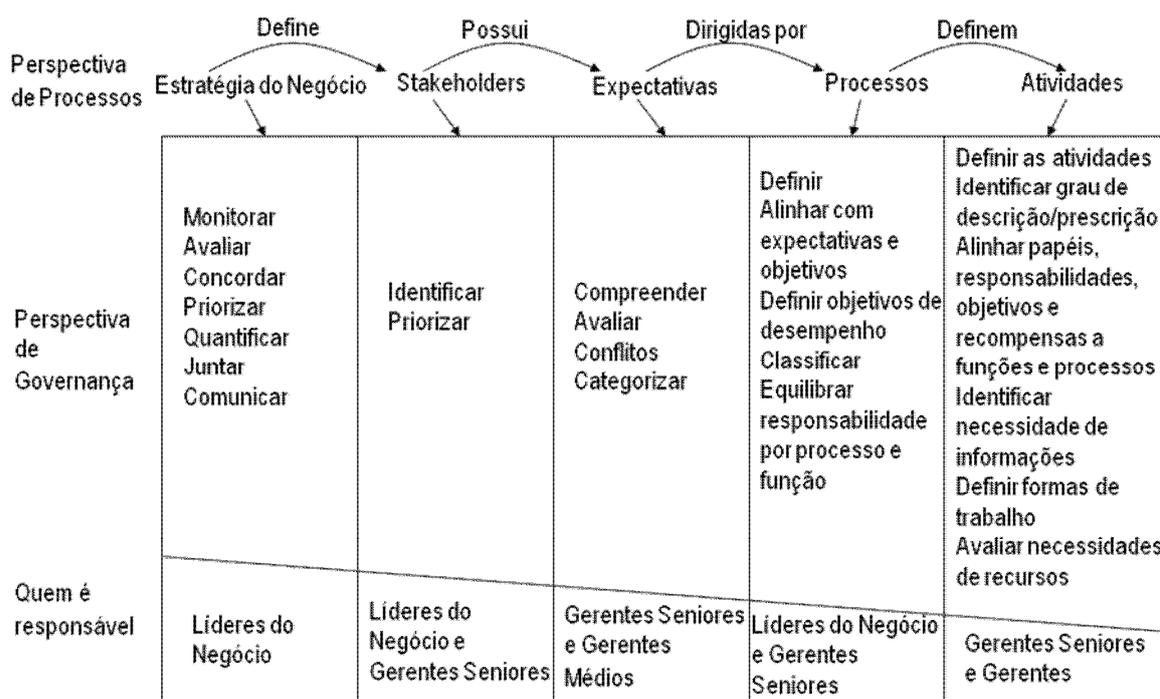


Figura 4 - Modelo de Governança É Processo

Fonte: BRAGANZA e LAMBERT (2000)

O *framework* proposto por Braganza e Lambert (2000) apresenta ligações específicas entre estratégia, processos de negócios, atividades operacionais e os problemas de governança que os líderes empresariais precisam enfrentar para integrar a organização nos seus níveis estratégicos e operacionais. O quadro também destaca as implicações que os líderes empresariais enfrentam quando se trata de governança.

Em vista disso, tal estrutura, torna-se uma ferramenta importante para as organizações, num contexto em que a implantação da governança ainda representa grandes desafios para as mesmas e diante da necessidade de responder à questões complexas, como a sustentabilidade.

3.1.2 Sustentabilidade

No século XVI, nos países europeus, a madeira era a matéria-prima principal na construção de barcos, casas, móveis, aparelhos agrícolas e como combustíveis nas atividades domésticas. O uso foi tão intensivo, particularmente na Espanha e em Portugal, que as florestas começaram a escassear. Neste contexto de preocupação pelo uso racional das florestas, de forma que elas pudessem se regenerar e se manter permanente que surgiu pela primeira vez na Alemanha, em 1560, a palavra alemã *Nachhaltigkeit* que traduzida significa **sustentabilidade** (BOFF, 2012).

Com a percepção de escassez decorrente do desflorestamento, em 1713, o pensador Carl Von Carlowitz transformou a palavra **sustentabilidade** num conceito estratégico, escrevendo um tratado sobre a sustentabilidade das florestas, no qual propunha enfaticamente o uso sustentável da madeira. A preocupação intensa com a sustentabilidade das florestas gerou a criação de uma ciência nova: a silvicultura (BOFF, 2012).

Numa perspectiva recente do conceito de sustentabilidade destaca-se que foi a partir do século XX, que o enfoque passou para uma visão de que a economia estava sendo um elemento de desequilíbrio da natureza. A mudança ocorreu com a criação do Clube de Roma, cujo primeiro relatório foi **Os Limites do Crescimento** e em seguida, em 1972, com a **Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente** coordenada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em Estocolmo.

Outra conferência importante realizou-se em 1984 dando origem à Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que se encerrou em 1987, com o relatório da Primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundland intitulado **Nosso Futuro Comum**, também chamado de **Relatório Brundland**. Este relatório apresentou claramente a expressão **desenvolvimento sustentável**, definido como **a capacidade de satisfazer as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades** (CMMAD, 1991, p.9). Esta definição se tornou clássica e amplamente referenciada na literatura envolvendo o tema.

Desde 1987 começou a se firmar um intenso processo de legitimação e institucionalização normativa da expressão *desenvolvimento sustentável*. O autor aponta a crítica do prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen ao conceito de *desenvolvimento sustentável* apresentado no Relatório Brundtland (VEIGA, 2010). Para Sen *apud* Veiga (2010, p.166):

Além das cruciais *necessidades* das atuais e futuras gerações, tão enfatizadas nesse documento, as pessoas também têm valores. Valorizam principalmente sua própria capacidade de pensar, avaliar, agir e participar. Ver os seres humanos apenas em termos de necessidades é fazer uma ideia muito insuficiente da humanidade.

Por outro lado, Mebratu (1998) destaca que apesar da imprecisão e ambiguidade o conceito de desenvolvimento sustentável apresentado no *Relatório Brundtland* tem sido fundamental no desenvolvimento de uma visão global em relação ao futuro do planeta.

Após a publicação do *Relatório Brundtland* a discussão do tema *desenvolvimento sustentável* continuou em outras conferências organizadas pela ONU. Para Sachs *et al.* (2012), estas conferências fragmentaram a situação trágica do planeta.

No Rio de Janeiro, em 1992, ampliou-se a visão do que está acontecendo como o meio ambiente; em Viena, com os direitos humanos; no Cairo, com o crescimento populacional; em Pequim, com o papel das mulheres; em Istambul, com a urbanização; em Copenhague de 1996, com a situação social do planeta, em Johannesburgo em 2002 com o desenvolvimento sustentável, antes de vermos agora, de novo em Copenhague, a dimensão dos desafios climáticos (Sachs *et al.*, 2012, p. 228).

Neste contexto, o *desenvolvimento sustentável* foi aceito como prioritário por praticamente todos os países e passou a ser uma das expressões mais utilizadas pelos governos, agências internacionais, empresas, no discurso ambientalista e nos meios de comunicação. No entanto, a utilização do termo *desenvolvimento sustentável*⁴ gerou diversas interpretações a partir do conceito central do *Relatório Brundtland*.

Sachs (2008) enfatiza dois avanços conceituais importantes no termo desenvolvimento. O primeiro foi a atenção dada à problemática ambiental, desde os

⁴ Na construção do documento, optou-se pela utilização do termo Sustentabilidade pela sua amplitude, englobando nesse conceito também os debates acerca do Desenvolvimento Sustentável.

anos 70, que levou a uma ampla reconceitualização do desenvolvimento, em termos de ecodesenvolvimento, posteriormente renomeado desenvolvimento sustentável. Desta forma, para o autor o desenvolvimento sustentável:

Obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. Estritamente falando, apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento (SACHS, 2008, p.36).

Para Sachs (2008) a segunda reconceitualização do desenvolvimento foi fortemente influenciada pelos trabalhos de A. K. Sen (2000). O desenvolvimento pode ser redefinido em termos da universalização e do exercício efetivo de todos os direitos humanos: políticos, civis e cívicos, econômicos, sociais e culturais; bem como direitos coletivos ao desenvolvimento, ao ambiente etc.

Neste contexto, Sachs (2008), apresenta seus cinco pilares do desenvolvimento sustentável:

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

Em suma, Sachs ao formular o conceito de Desenvolvimento Sustentável considera uma estratégia multidimensional como alternativa de desenvolvimento que articula promoção econômica, preservação ambiental, participação social e com atenção especial para o exercício efetivo de todos os direitos humanos. O Relatório Brundtland, por sua vez, embora possua ideias comuns com a definição apontada por Sachs, revelou um resultado diferente, ao retirar o conteúdo emancipador do Desenvolvimento Sustentável, que representa seu principal diferencial.

Para Sen (2000, p. 17), o desenvolvimento só existe se for visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. Segundo o autor, a tese que enfoca as liberdades humanas como o conceito de desenvolvimento contrasta com as visões mais restritas de desenvolvimento, como as que identificam desenvolvimento com crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB), aumentos de rendas pessoais, industrialização, avanço tecnológico ou modernização social.

Na concepção de Sen (2000), as liberdades não são apenas os fins primordiais do desenvolvimento, mas também os meios principais, já que além de reconhecer, fundamentalmente, a importância da liberdade, precisa-se entender a notável relação empírica que vincula os cinco tipos de liberdades: 1) liberdades políticas; 2) facilidades econômicas; 3) oportunidades sociais; 4) garantias de transparência; 5) segurança protetora.

Desta forma, verifica-se que a visão de Sen (2000) sobre desenvolvimento é bastante inovadora. O autor aponta que o desenvolvimento como acúmulo de riqueza de nada adianta se não acompanhar o processo de emancipação das liberdades individuais e coletivas trazidas por tal riqueza.

Na visão de Amaral (2003); Araújo e Mendonça (2009), a evolução do pensamento sustentável, que parte da esfera pública, cabendo a cada nação promover o desenvolvimento sustentável em seu território, chega ao ambiente corporativo, e os clientes mais exigentes demandam uma posição mais responsável das empresas. Nesse contexto, emerge o conceito de sustentabilidade corporativa, composta de ações que procuram visar à redução de impactos ambientais e à promoção de programas sociais, mantendo-se economicamente viável no mercado.

3.1.2.1 Sustentabilidade Corporativa

O discurso da sustentabilidade tem sido largamente empregado por organizações em todo o mundo, quase sempre no sentido de apresentar soluções entre os interesses econômicos empresariais e suas externalidades sociais e ambientais. Tais interesses, em geral, têm o potencial de causar impactos ambientais e sociais negativos como poluição, desmatamento e má distribuição de renda. Por outro, apesar da indústria muitas vezes ser vista como fonte da degradação ambiental e da preocupação social, é amplamente reconhecido que a indústria é parte essencial para o desenvolvimento e criação de riqueza. Portanto, como um importante ator, a indústria deve desempenhar um papel proeminente na criação de um futuro sustentável (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Alguns executivos tendem a ver a sustentabilidade como um mandato moral. Já outros a entendem como uma exigência legal. Um terceiro grupo a vê como um custo inerente aos negócios, uma espécie de *mal necessário*. Mas já há algumas poucas pessoas que começam a tratá-la como uma oportunidade de negócios (HART; MILSTEIN, 2004). Todavia, segundo Ouchi (2006), o que se pode perceber é que aparentemente este último grupo de executivos vem crescendo de forma consistente nos últimos anos. Isso se evidencia nas variadas ações voluntárias para a sustentabilidade, cada vez mais comuns nas organizações, como é o caso do crescente número de companhias que divulgam relatórios anuais de sustentabilidade baseados nas Diretrizes da GRI.

Em discussões acadêmicas e nos ambientes empresariais vários conceitos e definições têm sido propostos referindo-se a uma maneira mais humana, mais ética e mais transparente de fazer negócios (VAN MARREWIJK, 2003). Para os autores Ebner e Baumgartner (2006); Steurer *et al.* (2005) o desenvolvimento sustentável é definido no âmbito macro da sociedade e este quando incorporado pela organização é chamada de sustentabilidade corporativa. O desenvolvimento sustentável pressupõe pela integração das dimensões econômicas, sociais e ambientais em todas as esferas da sociedade, inclusive na corporativa. A figura 5 ilustra a relação entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa.

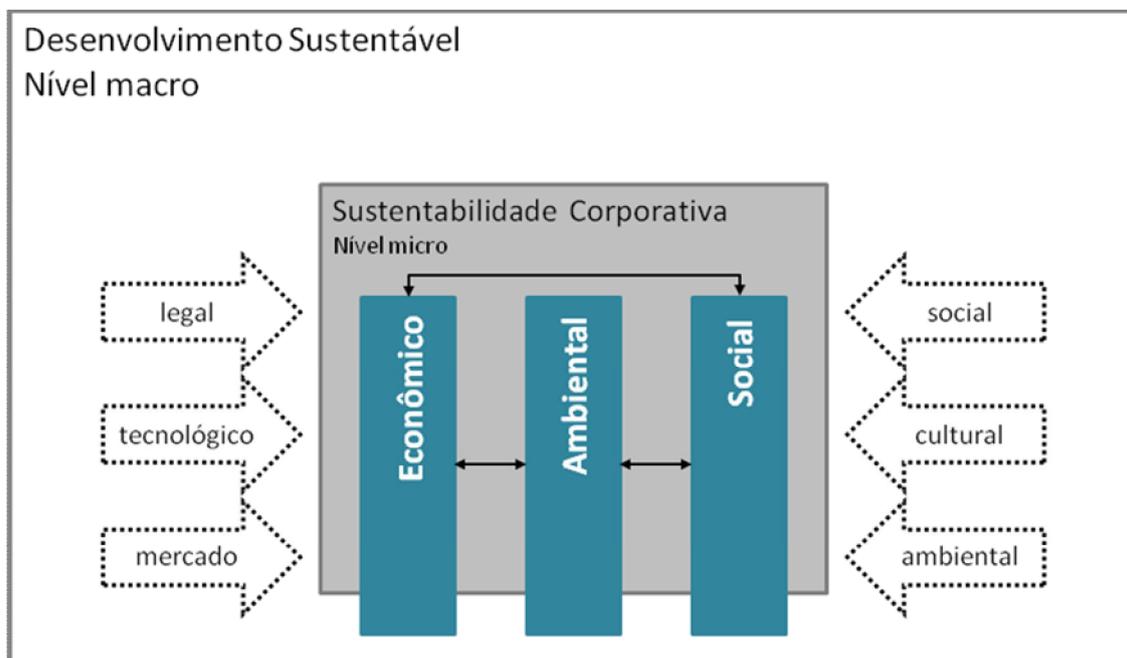


Figura 5 - Relação entre Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Corporativa
Fonte: EBNER e BAUMGARTNER (2006)

A sustentabilidade corporativa, para Furtado (2005), é a natureza e qualidade dos processos gerenciais e produtivos que permitem e garantem que a organização consiga manter-se, competitivamente e por tempo indeterminado, em sua área de atividade ou de negócio, respeitando e inserindo os princípios de desenvolvimento sustentável em suas operações e no relacionamento com todos os interessados.

Para Bhimani e Soonawalla (2005), a sustentabilidade corporativa reflete a meta final do movimento das empresas quanto a responsabilidade empresarial em cumprimento com os padrões de desempenho sustentável em relação às expectativas dos *stakeholders*. Complementando Benn (2007) afirma que a sustentabilidade corporativa acontece quando a empresa vai além da conformidade e da criação de valor para o acionista para atender às necessidades dos *stakeholders*, tais como: empregados, fornecedores, clientes, comunidade em geral e o ambiente natural.

Na visão de Azapagic (2003), a sustentabilidade corporativa não é uma adesão, como frequentemente assumido por alguns, mas deve ser vista como um "guarda-chuva+de ferramentas que ajuda as empresas a identificar e gerenciar os riscos econômicos, ambientais e sociais de forma integrada.

Nesta perspectiva, para Baumgartner e Ebner (2010), uma estratégia abrangente de Sustentabilidade Corporativa, necessita considerar todas as dimensões, seus impactos e suas interrelações. As influências externas também afetam a orientação das empresas no que diz respeito a sustentabilidade corporativa, devendo ser ressaltado que as mesmas têm efeitos positivos na sociedade à longo prazo.

Van Marrewijk (2003) aborda cinco níveis de sustentabilidade corporativa, são eles:

- i) Conformidade: a sustentabilidade corporativa neste nível consiste em proporcionar o bem-estar da sociedade, dentro dos limites dos regulamentos das autoridades. A motivação pela sustentabilidade corporativa é percebida como uma obrigação, dever ou comportamento correto;
- ii) Fins lucrativo: a sustentabilidade corporativa neste nível consiste na integração dos aspectos sociais, éticos e ecológicos dentro das operações de negócios e tomada de decisão, desde que seja rentável para o negócio da empresa;
- iii) Cuidados: a sustentabilidade corporativa neste nível consiste no equilíbrio de interesse econômico, social e ecológico, onde todos os três são importantes entre si. As iniciativas ultrapassam a obrigação legal e vão além das considerações sobre o lucro. A motivação para a sustentabilidade corporativa é a importância do potencial humano, responsabilidade social e cuidados com o planeta;

- iv) Sinergia: neste nível, a sustentabilidade corporativa consiste em buscar o equilíbrio do desempenho empresarial, propor soluções funcionais na criação de valor no domínio econômico, social e ecológico, em sinergia com a abordagem em que todos os grupos de interesse saiam ganhando. A motivação pela sustentabilidade corporativa é porque a sustentabilidade é reconhecida como direção inevitável que o progresso tomou;
- v) Visão holística: a sustentabilidade corporativa neste nível é totalmente integrada e incorporada em cada aspecto da organização, destinada a contribuir para a qualidade e continuidade de vida de todos os seres e entidade, tanto no presente quanto no futuro. A motivação pela sustentabilidade corporativa é que a sustentabilidade é a única alternativa, uma vez que todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa da organização tem uma responsabilidade universal para com todos os demais seres.

Na linguagem gerencial, a sustentabilidade pode ser traduzida no TBL e implica na tripla otimização com relação aos custos econômicos, sociais e ambientais dos produtos e das atividades produtivas. O desafio mais sério que envolve a ideia de TBL está nos *trade-offs* existentes entre as diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável, os quais precisam ser gerenciados pela organização de forma a atender às expectativas de seus stakeholders (STEURER *et al.*, 2005).

O TBL, originado por Elkington (2001), é um modelo que tem como base não apenas o resultado da empresa no plano econômico (visão de *single bottom line*), mas também os aspectos sociais e ambientais, todos eles de forma integrada. Para este autor, a agenda da sustentabilidade requer que as empresas adotem escalas de tempo mais longas, aceite as visões dos *stakeholders* mais importantes e integrem a filosofia da linha dos três pilares em todos os aspectos do negócio que considerem a reconfiguração dos aspectos-chaves das operações da empresa.

Elkington (2001) ilustra essa visão de existência de três pilares da seguinte forma:

Pense em cada um desses pilares como platôs continentais, que se movimentam independentemente uns dos outros. As pessoas sempre se esquecem de como dependem da criação de riqueza; e muitas são ignorantes com relação aos seus impactos sobre o pilar derradeiro. À medida que os platôs se movimentam sobre, sob e de encontro um ao outro, as *sentrelinhas*“ surgem onde ocorrem os efeitos sociais, econômicos e ecológicos equivalentes aos tremores e terremotos (ELKINGTON, 2001, p. 77).

Diferentemente do estabelecido no imaginário comum quando se fala em TBL, com a representação gráfica de um triângulo, Elkington (2001) traz a seguinte representação para a sua teoria:

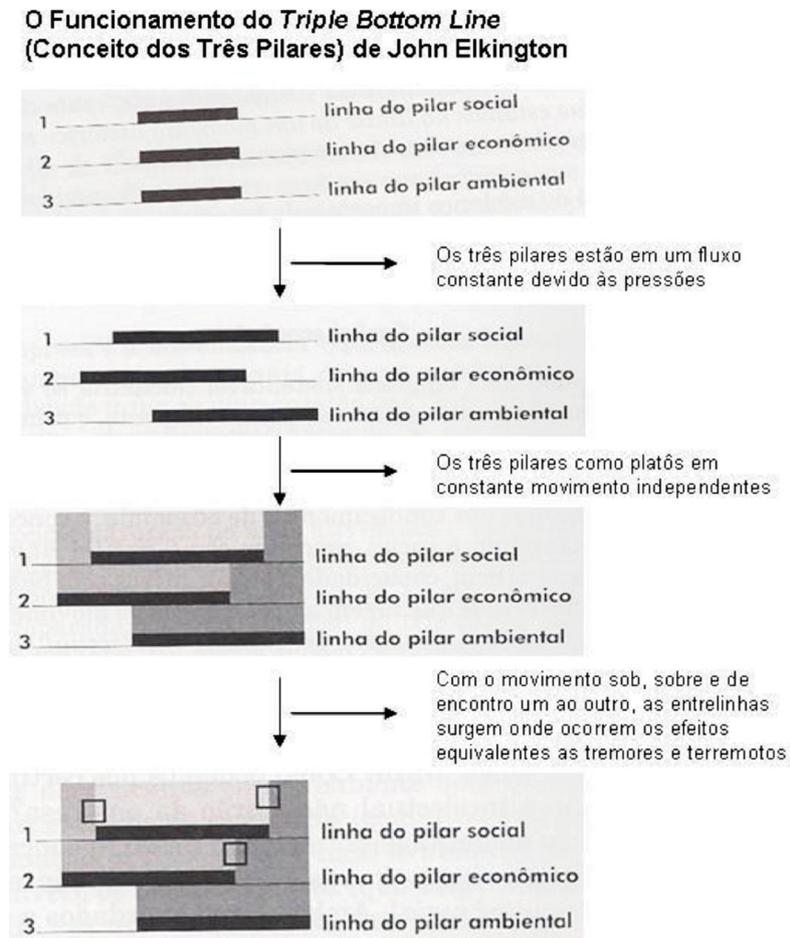


Figura 6 - O funcionamento do *Triple Bottom Line*
Fonte: ELKINGTON (2001)

Analisando a entrelinha econômica/ambiental, Elkington (2001) sugere a existência de cinco grandes desafios: (1) a ecoeficiência, (2) a economia e a contabilidade ambiental, (3) o preço reflexo e a reforma tributária ecológica, além das (4) obrigações ambientais e (5) obrigações de valor dos acionistas.

Na entrelinha social/ambiental, os desafios vão além da educação e de treinamentos ambientais, mas envolvem demandas oriundas da justiça/legislação ambiental, de refugiados ambientais e da capacidade de suporte para o turismo e equidade intergeracional.

Na entrelinha econômica/social, os desafios estão relacionados aos impactos sociais dos investimentos, ao comércio justo, à ética empresarial, aos direitos humanos e das minorias e ao capitalismo dos *stakeholders* (participativo).

Para Azapagic (2003) alcançar a sustentabilidade corporativa, além de não ser uma tarefa trivial, é acompanhada por uma série de desafios. Um deles é não tentar traduzir os benefícios da sustentabilidade em medidas financeiras usuais. Não é fácil ou possível quantificar benefícios financeiros diretos de sustentabilidade corporativa e, muitas vezes, mesmo quando esses benefícios são evidentes, eles podem ter um retorno mais longo do que os habituais investimentos. Isto exige uma mudança de paradigma na maneira como os negócios são conduzidos e somente as empresas com visão de futuro serão capazes de superar esta barreira.

Desta forma, entende-se a sustentabilidade corporativa como a incorporação dos princípios do Desenvolvimento Sustentável, conforme conceito apresentado no item 3.1.2, nas operações de negócios e na interação com os grupos de interesses através de uma atuação integrada e equilibrada dos aspectos econômicos, ambientais e sociais. No entanto, para que tal incorporação ocorra torna-se necessário a implantação de mecanismos de governança adequados com os objetivos empresariais sustentáveis.

3.1.3 Governança da Sustentabilidade

A governança para sustentabilidade, segundo Furtado (2009), é um sistema flexível e continuamente adaptável de tomadas de decisões, controle, informação e distribuição de recursos e recompensas, envolvendo todos os tipos de atores, local e global, para definição de elementos normativos no contexto do Desenvolvimento Sustentável. A governança para a sustentabilidade se preocupa com a prevenção e gestão de riscos de eventos de âmbito global, realizados por importantes organismos que atuam internacionalmente. Neste contexto, a governança global relacionada às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável como um todo é um tema bastante discutido pela ONU e foi um dos temas geradores da conferência Rio+20 e ainda dispõem de vários estudos desenvolvidos como o livro de Ivanova (2011), intitulado: *Governance in the 21st Century, Rethinking the Environmental Pillar*.

Para Born (2011), a governança do desenvolvimento sustentável refere-se à capacidade das pessoas e das organizações da sociedade, mediante o uso de instrumentos e sistemas da democracia, definir o rumo do seu desenvolvimento e,

portanto estar em condições de exercer controle sobre políticas públicas e sobre a dinâmica econômica. Para o autor, a construção de governança global ou local requer atenção para os seguintes requisitos:

- Mecanismos de acesso à informação e à formação;
- Formas e papéis da participação de cidadãos e organizações;
- Mecanismos de gestão e controle das políticas e da economia;
- Direitos e instrumentos de defesa de cidadãos;
- Deveres e princípios;
- Efetividade e eficiência na promoção do bem-estar humano e ambiental.

Nessa perspectiva (e do ponto de vista das organizações da sociedade civil e dos movimentos sociais) a governança deve ser construída em distintos espaço(s) e tempo(s) das políticas, das ações e da construção das entidades sociais+ (BORN, 2011):

1. espaço (das atribuições) do Estado e Poder Público;
2. espaço público, não estatal (cidadania+);
3. espaços da vida econômica (empresas, consumidores, sindicatos, etc);
4. espaços da vida privada (indivíduos, família, comunidades).

Neste enfoque, Iribarnegaray e Seghezza (2012); Meadowcroft *et al.* (2005), entendem que a governança da sustentabilidade é um processo decisório interativo e adaptativo no qual os cidadãos, instituições e outros atores sociais de forma aberta e democraticamente discutem seus problemas, ideias e influencia da evolução de longo prazo da sociedade, gerando a gestão de planos e estratégias destinadas a assegurar uma distribuição equitativa dos recursos, respeitar os direitos humanos, a diversidade cultural e proteger a natureza.

Desta forma, a governança da sustentabilidade é um processo decisório interativo e adaptável, mediante a utilização de sistemas democráticos, os cidadãos, as instituições e outros atores definem estratégias e planos destinados a garantir uma efetividade e eficiência na promoção do bem-estar humano e ambiental. Assim, a essência da governança da sustentabilidade está fundamentada na interação democrática de diversos atores, dentre eles as empresas que compõem os espaços da vida econômica.

Pelo fato de exercer impactos significativos sobre o meio ambiente e o desenvolvimento social e econômico, o setor empresarial está inevitavelmente envolvido na busca de um padrão de desenvolvimento que seja sustentável. Segundo Abbott (2012), a falta de ênfase do tema engajamento público com a governança da sustentabilidade privada na agenda política da conferência Rio+20 representou uma oportunidade desperdiçada. Para o autor, formas modestas e viáveis de engajamento, como a cooperação regulamentar e a orquestração podem melhorar tanto a governança da sustentabilidade privada quanto o sistema de governança global da sustentabilidade.

No entanto, no âmbito das organizações a governança da sustentabilidade ainda é pouco explorada e torna-se fundamental para as organizações, considerarem a perspectiva da sustentabilidade nas suas três principais dimensões (social, econômica e ambiental), tratadas de fato transversalmente nas estratégias organizacionais.

Alguns trabalhos que abordam os temas governança e sustentabilidade no âmbito empresarial tais como Kock *et al.* (2012); Aras e Crowther (2008); Cartwright e Craig (2006); Michelon e Parbonetti (2010) discutem a sustentabilidade no contexto da governança corporativa. Já Heuer (2012); Zografos e Howarth (2010) abordam a governança sobre o viés da sustentabilidade ambiental.

Para Furtado (2009), a governança da sustentabilidade é o ato de conduzir, orientar e controlar a maneira como as responsabilidades são atribuídas e cumpridas, as atividades são executadas, os objetivos são perseguidos e atingidos no âmbito das organizações públicas ou privadas e principalmente a adoção de um arcabouço de indicadores de sustentabilidade.

Dentro do contexto da governança da sustentabilidade, os autores Purcidonio *et al.* (2011), propõem uma estrutura conceitual denominada de governança sustentável que, em seu núcleo, combina dois conceitos: a governança de processos e sustentabilidade. Assim, para os autores a governança sustentável é a promoção da sustentabilidade organizacional através da governança de processos, e possibilita que a estratégia da organização seja definida com foco no diálogo com seus *stakeholders*.

Portanto, a governança que alinha as estratégias focadas nos aspectos ambiental, econômico e social com as expectativas dos atores, traduzindo em processos e/ou projetos e que orienta a maneira como as responsabilidades são atribuídas e cumpridas no âmbito das organizações públicas ou privadas com a adoção de indicadores de sustentabilidade é considerada governança da sustentabilidade. Este será o conceito adotado neste trabalho para a governança da sustentabilidade.

3.2 Stakeholder

O termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez no campo da teoria organizacional, segundo Donaldson e Preston (1995), em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963. A ideia inicial do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. Esta lista incluiria os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. De acordo com o estudo, os gestores deveriam entender as preocupações das partes interessadas visando desenvolver objetivos que fossem apoiados por eles.

A definição mais utilizada na literatura do termo *stakeholder* é a de Freeman (1984), segundo a qual *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos. O autor complementa que partes interessadas são grupos que têm direito legitimado sobre a organização.

Jensen (2001) critica essa definição ao argumentar que, sob determinada interpretação, ela consideraria o meio ambiente, terroristas e criminosos como *stakeholders*, por estes poderem de forma substancial afetar ou serem afetados pelo bem-estar da empresa.

Já para Mitchell, Agle e Wood (1997), as principais diferenças entre as definições estritas e amplas do termo *stakeholder* são quanto à natureza da preocupação com os interesses destes e a empresa. As visões mais estreitas do termo buscam definir grupos relevantes em função dos principais interesses econômicos, enquanto que as visões amplas são baseadas na realidade empírica de como as organizações podem ser afetadas ou podem afetar quase tudo e todos.

Nesta mesma linha de raciocínio, Donaldson e Preston (1995), afirmam que há uma multiplicidade de definições de *stakeholder*, variando de acordo com sua abrangência. Em um extremo, há exemplos de definição muito abrangentes, como: *stakeholder* é qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou na organização. No extremo oposto, há exemplos de definição restrita, como: *stakeholders* primários são atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes), portadores de interesses e expectativas em relação à organização, sem os quais a organização não seria viável.

Os autores Mitchell, Agle e Wood (1997), elencam as definições do termo apresentadas na literatura. O quadro 5, sumariza tais definições.

Definição de Stakeholder	Fonte
Grupos, sem o apoio dos quais, a empresa deixa de existir.	<i>Stanford Research Institute</i> (1963).
Dependem da empresa para atingir seus objetivos pessoais e em de quem a empresa depende para existir.	Rhenman (1964).
Quem afeta as realizações e objetivos da empresa ou quem é afetado pelas realizações e objetivos da empresa. De quem a empresa depende para sobreviver.	Freeman e Reed (1983).
Pode afetar ou ser afetado pela realização de objetivos da empresa.	Freeman (1984).
Pode afetar e ser afetado por um negócio (business).	Freeman e Gilbert (1987).
Aqueles que fazem reivindicações por meio de contratos formais.	Cornell e Shapiro (1987).
Possuem um objetivo ou demandam por objetivos em uma empresa.	Evan e Freeman (1988).
Quem se beneficia ou é prejudicado, cujos direitos são violados ou respeitados, por atividades corporativas.	Evan e Freeman (1988).
Sem o apoio de quem, a empresa deixaria de existir.	Bowie (1988).
Grupos, junto aos quais, a empresa possui responsabilidades.	Alkhafayi (1989).
Possuidores de contratos.	Freeman e Evan (1990).
Que possuem relacionamento com uma empresa.	Thompson <i>et al.</i> (1991).
Possui interesse nas atividades de uma empresa e a habilidade de influenciá-la.	Savage <i>et al.</i> (1991).
Constituintes que possuem reivindicações legítimas para com uma empresa, estabelecidas por meio de um relacionamento de trocas.	Hill e Jones (1992).
Possuem algum relacionamento legítimo e não-trivial com a empresa, como: transações comerciais, atividades de impacto e responsabilidades morais.	Brenner (1993).
Que possuem um ou mais objetivos nos negócios, podendo afetar ou ser afetados por eles.	Carroll (1999).
Participantes do processo de criação de valor.	Freeman (1994).
Interagem e proporcionam significados à empresa	Wicks <i>et al.</i> (1994).
Empresa é significativamente responsável por seu bem-estar, ou possuem direitos moral ou legal sobre a empresa.	Langtry (1994).
Podem ser influenciados por, ou são potenciais influências da empresa.	Starik (1994).
Produz algum tipo de risco, em consequência de ter investido alguma forma de capital humano ou financeiro, em uma empresa, ou, que está submetido a riscos em consequência das atividades de uma empresa.	Clarkson (1994).
Possui ou reivindica propriedade, direitos, ou interesses em uma empresa e suas atividades.	Clarkson (1995).
Interagem com a empresa, e, assim, torna possível sua operação.	Nasi (1995).
Que impacta ou pode impactar, ou é impactado pelas atividade de uma empresa.	Brenner (1995).
Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e aspectos substantivos de uma atividade corporativa.	Donaldson e Preston (1995).

Quadro 5 - Quem é um Stakeholder?
Fonte: MITCHELL, AGLE e WOOD (1997)

Com base em trabalhos elaborados por vários autores e situando o histórico de desenvolvimento da ideia, Freeman e McVea (2001, p.8) revisitam o conceito de *stakeholder*. Para os autores a ideia de abordagem dos *stakeholders* para o

gerenciamento estratégico, sugere que os gerentes devem formular e implementar processos que satisfaçam todos aqueles grupos que tem um interesse nos negócios+. Afirmando ainda que a questão central no processo é gerencial e integrar os relacionamentos e interesses de acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade e outros grupos de forma que se assegure sucesso de longo prazo para a empresa. Neste sentido, Freeman e McVea (2001, p.8) indicam que a abordagem dos *stakeholders* enfatiza o gerenciamento ativo dos relacionamentos e a promoção do compartilhamento de interesses+.

Em resumo, os conceitos de *stakeholders* definidos pelos autores da teoria dos *stakeholders* não contemplam a sociedade e as relações entre os seus atores sociais. Assim, o conceito de *stakeholder* utilizado neste trabalho será apresentado a seguir, baseado em uma leitura de Touraine (2011a, 2011b).

3.2.1 Teoria dos Stakeholders

O conceito de gerenciamento dos *stakeholders* ganhou força a partir da teoria dos *stakeholders*, pois, como afirmam Steurer *et al.* (2005), as empresas, décadas antes, se preocupavam apenas com os interesses de seus acionistas. Prevalencia, como corrobora Oliveira (2008), a visão perpetuada por Milton Friedman, em que o único objetivo era gerar lucro e retornos econômicos e financeiros a seus acionistas.

A teoria dos *stakeholders* começou a ser difundida na literatura organizacional a partir da publicação, em 1984, do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach+*, de Edward Freeman. O autor propõe um modelo prescritivo no sentido de prescrever a ação para os gestores organizacionais de forma racional. Neste enfoque, Freeman (1984, p.48), expressa que a prescrição para gerenciar os *stakeholders* de forma sistemática é mais importante e fundamentalmente diferente de apenas se comunicar com os *stakeholders* críticos.

Segundo Donaldson e Preston (1995) a teoria dos *stakeholders* difere de outras teorias de forma essencial, pois ela intenciona tanto explicar quanto guiar a estrutura e operação da corporação. Isso faz com que a organização seja vista como uma entidade através da qual, numerosos e diversos participantes conquistam múltiplos propósitos, nem sempre inteiramente congruentes. Neste sentido é que Rowley (1997) afirma que o principal objetivo na teoria dos *stakeholders* é explicar e prever como as organizações funcionam com respeito à influência dos *stakeholders*. Esta ideia é complementada por Frooman (1999), quando este indica que um dos objetivos

centrais da teoria dos *stakeholders* tem sido ajudar os gerentes a entendê-los e gerenciá-los de forma estratégica.

Para Freeman (1984), deve-se entender pelo menos três categorias de processos que uma organização utiliza para gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders*. Primeiramente, deve-se entender quem são os grupos e indivíduos que podem afetar e são afetados pela realização do propósito de uma organização e construir um mapa de *stakeholders* da organização e quais são os problemas percebidos na construção de tal mapa. Em seguida, deve-se entender os processos organizacionais utilizados implícita ou explicitamente para gerenciar os relacionamentos da organização com seus *stakeholders*, e se esses processos estão adequados como o mapa de *stakeholders* da organização. Finalmente, é necessário entender o conjunto de transações ou negócios entre a organização e seus *stakeholders* e deduzir se essas negociações estão adequadas com o mapa de *stakeholders* e os processos organizacionais para os *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) indicam que trabalhar com a teoria dos *stakeholders* envolve a concordância com as ideias de que os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em requisitos ou aspectos substantivos das atividades corporativas, são identificados através de seus interesses na corporação, enquanto que a corporação tem algum interesse funcional correspondente neles e o interesse de todos os *stakeholders* possui valor intrínseco. Para os autores a teoria é gerencial no amplo sentido do termo, pois ela não apenas descreve situações existentes ou prediz relacionamentos de causa e efeito, ela também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, tomadas em conjunto, constituem o gerenciamento dos *stakeholders*.

A partir desta definição ampla, Donaldson e Preston (1995) buscam um melhor entendimento desta teoria e observam que esta se revela sob aspectos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como descritiva, instrumental e normativa. A teoria é descritiva porque apresenta um modelo descrevendo o que é a corporação. É instrumental porque estabelece uma estrutura analítica para examinar as conexões entre a prática do gerenciamento dos *stakeholders* e a obtenção de vários objetivos de desempenho organizacional. E é normativa porque define padrões de comportamento e ação das organizações dentro do gerenciamento das relações com os *stakeholders*, visando melhorar o desempenho final da organização.

Os autores Donaldson e Preston (1995) propõem que estas perspectivas evidenciam a complexidade em relação à construção e manutenção dos relacionamentos entre a organização e partes interessadas, devendo ser levado em conta que cada

stakeholder possui uma diferente importância e um diferente poder frente à organização.

Outra característica da teoria dos *stakeholder* é seu caráter relacional. Neste sentido Pesquex e Damak-Ayadi (2005) explicam que a teoria dos *stakeholders* apresenta-se como uma teoria das organizações que propõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupo, comunidade, empresa, instituições e o Estado.

Rowley (1997) aponta que aqueles que desenvolvem a teoria dos *stakeholders* têm se concentrado na definição de um conceito e na classificação dos mesmos dentro de categorias úteis que geram um entendimento de como os *stakeholders* individuais exercem influência sobre as operações da firma. De qualquer forma, uma teoria compreensiva da firma requer não apenas uma aplicação sobre as influências dos *stakeholders*, mas também de como as firmas respondem a estas influências. Neste contexto para descrever como as organizações respondem aos *stakeholders*, os pesquisadores devem considerar as interações múltiplas e interdependentes que existem simultaneamente nos ambientes onde estes estão.

Defendendo uma ideia de redes de relacionamentos sociais que envolvem a organização e seus *stakeholders*, Rowley (1997, p.892) aponta que a organização focal é mais do que simplesmente o ponto central de seus próprios *stakeholders*: ela é também um *stakeholder* de muitos outros pontos focais em seus sistemas sociais relevantes. Para o autor, a organização não é necessariamente o centro de uma rede, ao contrário, tratando sua posição como uma variável em seu complexo sistema social, tem-se uma oportunidade de entender mais completamente como as características das interações dos *stakeholders* impactam a organização.

Jawahar e McLaughlin (2001) mencionam que o fato das empresas lidarem simultaneamente com *stakeholders* diferentes implica na utilização de estratégias distintas em cada estágio do ciclo de vida da empresa. Desse modo, a teoria dos autores está fundamentada na premissa de que as exigências das empresas mudam de acordo com seu ciclo de vida. Os *stakeholders* considerados críticos pela empresa para sua continuidade terão ações proativas direcionadas a atender a seus interesses. Já os *stakeholders* que não são considerados prioritários, serão abordados por estratégia defensiva ou reativa.

Jawahar e McLaughlin (2001) propõem que as estratégias usadas por uma organização para lidar com diferentes *stakeholders* são influenciadas pela extensão com a qual a organização é dependente daquele *stakeholder* específico por determinados recursos críticos para a organização num determinado momento. Para

os autores, uma organização pode manejar esta dependência externa pela adaptação ao seu meio, alternando restrições através da realização de parcerias de direção e de *joint ventures*, ou mudando a legalidade de seu meio pelo uso de ações políticas.

Na teoria descritiva proposta pelos autores fica demonstrada que: a) num estágio do ciclo de vida da organização, certos *stakeholders* são mais importantes do que outros, devido o seu potencial de satisfazer necessidades críticas da organização naquele estágio; b) a identificação de um provável *stakeholders* específico torna mais ou menos crítica à forma como a organização evolui de um estágio para outro; c) a proposição da estratégia que uma organização usa para lidar com cada *stakeholder* dependerá da importância relativa daquele *stakeholder* frente aos demais, para a organização.

No entanto, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza a importância do gerenciamento dos interesses dos *stakeholders* para as organizações e a conseqüente promoção dos diferentes propósitos, nem sempre inteiramente convergentes. O próximo tópico abordará os modelos de identificação e classificação relacionados à teoria dos *stakeholders*.

3.2.1.1 Identificação e Classificação dos *Stakeholders*

Dentre a literatura estudada, foram encontrados vários esforços no sentido de identificar quais são os *stakeholders* que realmente são fundamentais para a organização, para os quais deve ser orientado um cuidado especial no estabelecimento das relações. Para Rowley (1997), os principais objetivos nas pesquisas de *stakeholders* têm sido identificar quem são os *stakeholders* da empresa e determinar quais tipos de influência eles exercem.

Mitchell, Agle e Wood (1997) trabalhando na ideia de identificar quais são os *stakeholders* importantes para a organização, elaboraram uma proposta de critérios de definição da relevância destes, estabelecendo inclusive uma sistemática de classificação da importância, a partir da presença ou não dos critérios definidos. Estes atributos podem aparecer isoladamente ou em combinações distintas, sendo esta a condição usada para a classificação proposta. Os atributos considerados pelos autores são os seguintes:

1. O poder de influência do *stakeholder* sobre a firma;
2. A legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a firma;
3. A urgência de suas exigências sobre a firma;

Para Mitchell, Agle e Wood (1997) a importância dos *stakeholders* estará positivamente relacionada ao acúmulo de atributos (poder, legitimidade e urgência) percebidos como presentes pelos gerentes, nas relações da organização com estes. Os autores afirmam que o valor de um *stakeholder* particular para o gerenciamento da firma é baixo se apenas um atributo estiver presente, moderado se dois deles estão presentes e alto se todos os três estiverem presentes nas relações entre o *stakeholder* e a organização. Além disso, percebem a existência de dinamismo na estrutura proposta, evidenciada pelo fato de que os atributos são variáveis, não possuem um estado estático, são construídos socialmente e de forma subjetiva e nem sempre existe consciência e intencionalidade pautando as ações efetivadas. Desta forma, para os autores a combinação dos três atributos: poder, legitimidade e urgência gera sete a tipos diferentes de *stakeholders*. A figura 7 ilustra os sete tipos de *stakeholders*.

1. *Stakeholder* Adormecido. Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse *stakeholder* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
2. *Stakeholder* Discricionário. Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.
3. *Stakeholder* Exigente. Quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
4. *Stakeholder* Dominante. Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
5. *Stakeholder* Perigoso. Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
6. *Stakeholder* Dependente. Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro *stakeholder* para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.
7. *Stakeholder* Definitivo. Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse *stakeholder*.

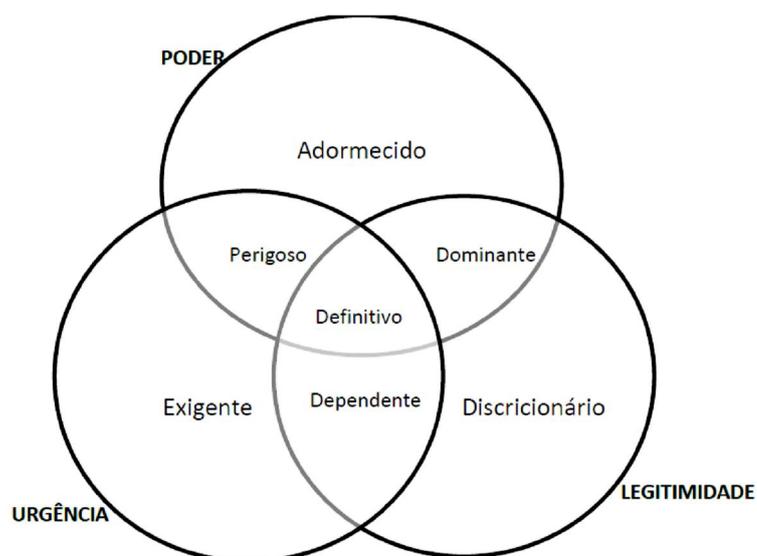


Figura 7 - Esquemática do Modelo de Mitchell, Agle & Wood
Fonte: MITCHELL, AGLE e WOOD (1997)

Para Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados de acordo com a semelhança de seus interesses, reivindicações ou direitos, conforme:

- *Stakeholders* Primários: Grupos sem os quais a continuidade da empresa está comprometida, implicando em um alto grau de interdependência. Ex.: acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores, governo.
- *Stakeholders* Secundários: Grupos que influenciam ou afetam, são influenciados ou afetados pela empresa. No entanto, não participam de transações com a empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência. São aqueles que possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor do desempenho da empresa. Ex.: mídia, universidades, ONGs.

Segundo Froomann (1999) existem três questões gerais a serem respondidas para identificar os *stakeholders*: quem são eles; quais são as suas expectativas e interesses; e como estão tentando atingir estes objetivos, ou seja, qual a influência exercida pelos *stakeholders* na gestão da organização. O autor argumenta complementarmente que a influência dos *stakeholders* na organização pode ser compreendida em relação à identificação dos tipos de estratégias utilizadas para tal e quais os fatores determinantes na escolha destas estratégias.

Os autores Friedman e Miles (2006) afirmam que a literatura de *stakeholder* não aborda de maneira completa a existência dos *stakeholders* intermediários, devido ao fato de os autores considerarem a relação entre *stakeholder* e organização sempre de

forma linear. No entanto, Frooman (1999) é apontado como um dos autores que considerou os intermediários, mesmo que apenas de forma positiva. Para o autor, os *stakeholders* intermediários agem quando o poder dos outros *stakeholders* é limitado para que possam influenciar a organização de forma independente.

Friedman e Miles (2006) identificam os *stakeholders* intermediários em relação ao fluxo de recursos materiais, mas também em relação à identidade e ideias deles. Os *stakeholders* intermediários são classificados em: individuais (pessoas que negociam melhores condições de trabalho), grupos informais (trabalhadores escolhidos informalmente como representantes para negociar condições), grupos formais (trabalhadores eleitos como representantes para negociar condições), organizações (sindicatos que negociam condições com a administração).

O que se percebe, portanto, dentre as propostas para a classificação e identificação dos *stakeholders* apresentadas na literatura, o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) tem sido o mais citado e utilizado em estudos que adotam a teoria dos *stakeholders*, apesar do modelo apresentar uma classificação interessante com sete tipos de *stakeholders* a sua aplicação através dos três atributos: poder, urgência e legitimidade torna-se complexa e subjetiva.

3.2.2 Considerações Quanto à Teoria dos *Stakeholders*

Neste tópico são apresentadas as contraposições e limitações da teoria dos *stakeholders*. Para Boaventura *et al.* (2009) as críticas apresentadas em relação à teoria dos *stakeholders* são normalmente oriundas de pesquisadores da área de finanças e fundamentadas nos mesmos aspectos que tais autores utilizam para defender a teoria da maximização do valor da empresa.

Segundo Jensen (2001, p. 9), a teoria de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* não deve nem mesmo ser vista como uma legítima concorrente da teoria da maximização do valor da empresa, já que não fornece uma completa especificação do propósito da corporação ou função-objetivo da empresa.

Estas duas críticas negativas à teoria dos *stakeholders* apontam a falta de um objetivo único e claro como principal problema desta teoria, ou seja, são críticas em nítida conformação à teoria dos *shareholders*, em que um único objetivo prevalece: a maximização da riqueza do acionista.

Outra crítica comum à teoria dos *stakeholders* está relacionada à sua dificuldade de implantação. Esse argumento é mencionado inclusive pelos autores que defendem essa abordagem, como Freeman e Mcvea (2001), que destacam a dificuldade de

identificar os *stakeholders*, o seu grau de relevância para a organização, os seus objetivos e necessidades e a maneira de conciliá-los para uma gestão bem-sucedida baseada no *stakeholder*. Segundo os autores, na ausência de um critério justo de decisão, a dificuldade em atender a todos os distintos interesses dos públicos envolvidos levará, certamente, a uma situação de conflito.

Desta forma, entende-se que a teoria dos *stakeholders* não se torna operacional porque não compreende as transformações ocorridas na sociedade e continua tratando os *stakeholders* como atores da sociedade industrial que possuem apenas interesses econômicos. No entanto, Touraine (2011a, 2011b) mostra o surgimento de autores não sociais+que reivindicam direitos universais, culturais e morais.

3.3 Aprofundando o Entendimento sobre os Atores Não Sociais de Alain Touraine

Este tópico tem como objetivo entender as transformações ocorridas na sociedade que impactaram na necessidade de uma nova configuração do modelo de relacionamento das organizações e seus *stakeholders*. Para tal, basear-se-á nas premissas do sociólogo Alain Touraine, publicadas nas suas duas últimas obras: *Após a crise* . A decomposição da vida social e o surgimento de atores não sociais e *Um novo paradigma* . Para compreender o mundo de hoje. O autor defende a ideia de que após a sociedade industrial e pós-industrial configura-se a chamada situação pós-social, caracterizada pela separação entre o sistema e os atores. Com base no conceito de atores não sociais+ exposto por Touraine (2011a, 2011b), será apresentada a definição de ator+ adotada nesse trabalho.

Segundo Touraine (2011b), a revolução industrial e o capitalismo substituíram o paradigma político por um paradigma econômico e social, caracterizado por classes sociais e riqueza, burguesia e proletariado, sindicatos e greves, estratificação e mobilidade social, desigualdades e redistribuição definindo as categorias mais comuns de análise.

Na sociedade industrial, a transformação dos recursos materiais é o princípio da vida social, sendo o conflito da distribuição destes recursos o principal fator de enfrentamento. Todos os aspectos da vida social são definidos e situados em relação a esta transformação de recursos materiais e, conseqüentemente, pela definição dos próprios atores e de seus conflitos em termos de produção de bens e de distribuição dos recursos disponíveis. Assim, foi o desenvolvimento da indústria que colocou no

centro da vida social a economia e as formas de organização a ela ligadas formando uma representação propriamente social da sociedade. No entanto, dois séculos após o êxito da economia sobre a política, presencia-se a decomposição do paradigma social, criando um caos onde gera a violência, a guerra, a dominação dos mercados que escapam a toda regulação social, mas também a obsessão identitária dos comunitarismos (TOURAINÉ, 2011a).

Em relação à crise do modelo das classes sociais, Boltanski e Chiapello (2009), afirmam que presentes na década de 70 não só nas ciências sociais (onde já tinham sido objeto de um grande número de trabalhos), mas também na literatura, na mídia e no cinema, as classes sociais foram se apagando progressivamente do campo de representação. Na segunda metade dos anos 80, analistas reconhecidos podiam afirmar que elas já não existiam.

Na visão de Dirn *apud* Boltanski e Chiapello (2009), as pesquisas transmitem a ideia de que a consciência de classe se enfraqueceu: a comparação entre uma pesquisa do *Institut Français d'Opinion Publique* (IFOP) de 1966 e várias pesquisas Sofres (1982, 1983, 1985, 1993 e 1994) possibilita mostrar aumento do sentimento de não pertencer a uma classe, e os que dizem pertencer a uma classe social referem-se cada vez mais à classe média, o que pode de certa maneira ser interpretado como a negação da consciência de classe, pois não há oposição a outra classe.

De acordo com Touraine (2011a), a noção de classes sociais impôs-se na época em que as diversas categorias de assalariados, a começar pela dos operários, eram definidas por relações sociais vividas no trabalho. Quando se fala de globalização, é preciso servir-se de categorias gerais e a categoria de classes torna-se insuficiente. O autor ressalta que na maioria das vezes ouve-se falar mais da humanidade ou de gerações futuras, ou ainda das nações pobres do que de uma categoria socialmente definida. Desta forma, a definição do ator histórico não é mais expressa em termos sociais, mas num vocabulário que questiona diretamente a dignidade de certos indivíduos, as condições de sobrevivência do planeta ou a diversidade das culturas (TOURAINÉ, 2011b).

Corroborando com o exposto, desde 1987 começou a se firmar um intenso processo de legitimação da expressão desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2010). E, para tanto, o conceito de desenvolvimento sustentável apresentado no Relatório Brundtland (CMMAD, 1991) e amplamente adotado pelos governos, agências internacionais, instituições de ensino e pesquisa, empresas, no discurso ambientalista e nos meios de comunicação apresenta no cerne da definição as categorias humanidade e

gerações futuras+. Entende-se que fica evidenciada a ideia defendida por Touraine nas relações cotidianas da sociedade.

Em suma, entende-se que a sociedade vivencia uma era em que os atores sociais perdem sua relevância num mundo em que a economia produtiva é amplamente suplantada pela economia especulativa. Para Touraine (2011a, 2011b) o ponto de partida é a globalização, não concebida apenas como uma mundialização da produção, mas principalmente como uma forma extrema de capitalismo, na qual se observa uma separação entre a economia e as instituições, sobretudo as sociais e políticas que não podem mais controlar a economia.

As principais implicações culturais e sociais da globalização, para Touraine (2011b) é a formação de uma sociedade de massa, na qual os mesmos produtos materiais e culturais circulam em países com níveis de vida e tradições culturais muito diversos. A primeira corrente é a influência cultural exercida pelas grandes empresas de consumo e de lazer: Hollywood é a fábrica de sonhos do mundo inteiro. Mas constatar-se-á também que ela não fez desaparecer com isso as produções locais. De fato se percebe por outro lado, a diversificação do consumo nos países mais ricos. Em Nova York, Londres ou Paris atualmente existem mais restaurantes estrangeiros do que no passado, e se pode assistir, naquelas cidades, mais filmes de outros países do que em qualquer outro lugar do mundo. Enfim, embora fique evidenciado o ressurgimento de formas de vida cultural regional, ou mesmo nacional, alimentadas pela vontade de salvar uma cultura ameaçada, a realidade destas tendências opostas acelera o declínio das formas de vida social e política e da gestão nacional da industrialização.

O caso mais visível é o dos sindicatos. Na França, por exemplo, a sindicalização do setor privado se enfraqueceu muito, sobretudo nas pequenas e médias empresas. O sindicalismo inglês, dominado pelo sindicato dos mineiros e pela esquerda, foi vencido por Margaret Thatcher e não se reergueu mais dessa derrota. Nos Estados Unidos, onde a taxa de sindicalização é mais alta, os sindicatos têm pouca influência e a época de Walter Reuther e do grande sindicato do automóvel já é coisa do passado (TOURAINÉ, 2011b).

O enfraquecimento do sindicalismo, para Boltanski e Chiapello (2009), está relacionado com a falta de modelos de análises e de argumentos sólidos e demonstrativos, o que é uma das consequências da decomposição dos esquemas ideológicos até agora admitidos, esquemas estes respaldados em grande parte, por uma representação da sociedade em termos de classes sociais.

Em relação à crise econômica, Touraine (2011a), afirma que é possível falar em declínio do capitalismo. Com operações de crédito cada vez mais sofisticadas e sempre menos controladas ou desregulamentadas gerando uma catástrofe econômica através da utilização de subprimes e derivativos. Em outras palavras, a busca ilimitada do lucro é mais do que o sintoma de uma crise, pois tal evento pode ser mortal para a sociedade, atingindo primeiramente o próprio liberalismo que destruiu a sociedade industrial, suprimindo todos os seus atores e reduzindo o sistema ao reino do mercado.

Nessa perspectiva, Boff (2012), afirma que o capital especulativo ganhou proeminência sobre o produtivo. Vale dizer, é mais fácil ganhar dinheiro especulando, do que produzindo e comercializando bens. A diferença entre um princípio e outro tangência os limites do absurdo: atualmente cerca de 60 trilhões de dólares estão empenhados em processos produtivos e 600 trilhões circulam pelas bolsas como derivativos ou papéis especulativos.

Em síntese, para Touraine (2011a), as recentes crises econômicas geralmente nascem de uma separação crescente entre a economia financeira, que em geral é contaminada pela vontade de enriquecimento pessoal dos dirigentes, e a economia real, não definível fora dos conflitos sociais ou das intervenções do Estado. Entretanto, esta ruptura interna da atividade econômica igualmente comporta outro significado. Isto porque além da ruptura entre o capitalismo financeiro e a economia real, percebemos outra separação, mais ampla, entre o conjunto das atividades econômicas e a vida social, cultural e política, agravadas pela globalização.

Segundo Touraine (2011a), efetivamente não se pode mais definir nossa sociedade em termos de produção quando os mercados financeiros e seus efeitos inseridos no funcionamento dos bancos e dos Estados são tão determinantes. Para o autor a situação atual marca a completa separação entre o mundo econômico, cada vez mais globalizado, e o mundo social, ele mesmo em grande parte destruído por essa separação, considerando que a organização interna de uma sociedade normalmente é vinculada à sua ação externa, ou seja, ao trabalho, à sua produção e ao conjunto de sua atividade econômica.

Neste contexto, na visão de Touraine (2011a), o ponto essencial é reconhecer que os novos atores não são mais motivados por seus interesses sociais e econômicos, mas pela vontade de defender seus direitos, isto é, de estabelecer seu desejo de liberdade e de justiça sobre a consciência de carregar em si mesmos o sujeito humano. No entanto, contrariamente às sociedades industriais e pós-industriais, onde as relações

sociais de produção e as políticas sociais eram inseparáveis, o modelo de sociedade em formação pode ser representado pela oposição de dois princípios não sociais: de um lado, a globalização; de outro, o sujeito portador de direitos.

De acordo com o autor, não se deve buscar mais na economia o princípio de construção da sociedade. E, para tanto, o autor coloca no centro de sua análise a seguinte ideia:

Nas situações dominadas pela globalização, o único princípio sobre o qual se possa construir uma organização social não é o indivíduo e suas necessidades, mas o sujeito e seus direitos; direito dos seres humanos serem reconhecidos como juízes de suas próprias escolhas, isto é, serem reconhecidos como sujeitos portadores de direitos. Somente o sujeito consciente de seus direitos pode opor-se à todopoderosa globalização e ao neoliberalismo que submeteu a economia e os seres humanos ao mercado, esta instância supostamente mais racional do que as decisões emanando das pessoas e das instituições (TOURAINÉ, 2011a, p.88).

O autor faz uma distinção entre o sujeito e o indivíduo. Para Touraine (2011b), o indivíduo, de maneira geral, é aquele moldado pelos padrões sociais, uma figura que não passa de uma tela em branco onde são depositados desejos, necessidades, mundos imaginários a serem consumidos. Em contraposição, o sujeito é aquele que se revolta contra essa situação, é o que se torna combatente, rebelde, que se volta para si no intuito de buscar a única verdade possível: a sua. Assim, é o elemento sujeito de cada ser que luta pelos direitos adquiridos para indivíduo. Da mesma forma, se não existissem tais direitos e não fossem garantidos minimamente os espaços do indivíduo, dificilmente existiria a possibilidade do sujeito de cada um se manifestar.

Para Touraine (2011a), aparece claramente a separação entre os mecanismos econômicos e o princípio moral e cultural de defesa dos atores por um retorno a eles mesmos e por uma reflexão sobre seus direitos, em virtude da capacidade dos seres humanos de modificar sua situação e de adquirir assim uma representação mais ou menos direta do sujeito que transforma o indivíduo ou o grupo de um ser de fato em um portador de direitos.

Pode-se afirmar que esta redefinição dos atores, não mais como atores sociais, mas atores morais e pessoais são conduzidas por uma situação que engaja os indivíduos, os grupos e as instituições enquanto defensores de determinadas fontes de legitimidade. Os atores definidos em termos morais não podem ainda ser definidos pelas implicações institucionais, e em particular jurídicas, já que o sujeito não se constitui senão acima da organização social (TOURAINÉ, 2011a).

Em síntese, entende-se que a economia globalizada e a crise econômica provocaram o enfraquecimento da sociedade pós-industrial, gerando o fenômeno de decomposição dos atores sociais através de uma separação entre sociedade, economia e política. No entanto, na situação pós-social torna-se fundamental abordar o sujeito com portador de direitos: universal, moral e cultural.

A expressão *o fim do social* pode parecer excessiva, mas Touraine (2011a) afirma que não é menos imprópria do que era o fato de falar, no século XVIII, de *sociedade industrial*, quando a atividade agrícola ainda exercia uma função importante. O essencial é que, uma vez superando o choque produzido por esta expressão, ela ajuda a compreender a amplitude das transformações que se operam. E, de fato, elas são mais profundas do que aquelas que acompanham a passagem de uma etapa da sociedade industrial para outra.

Neste sentido, para Touraine (2011a), o fim do social induz à transformação de todos os aspectos da vida coletiva e pessoal. Se a ideia de desenvolvimento sustentável é prioritária hoje, é porque ela emana de uma tomada de consciência mais clara da necessidade de reconstruir instituições capazes de controlar a vida econômica em nome de direitos de origem moral. Em toda sociedade está se desenvolvendo um grande número de movimentos cujos objetivos culturais mais frequentemente proclamados inspiram-se na preocupação ecológica em face de uma economia cega, visando defender notadamente o meio ambiente e as condições climáticas necessárias à nossa sobrevivência. Todos estes movimentos têm objetivos culturais que não podem ser alcançados sem a crença na necessidade de combinar um ponto de vista econômico com as exigências da ecologia e o respeito aos direitos fundamentais de todos.

Desta forma, entende-se que a crescente mobilização de diversos agentes em relação ao tema desenvolvimento sustentável pode ser caracterizada como consequência da situação pós-social. Tal situação abrange o respeito aos direitos universais dos sujeitos e principalmente os direitos culturais e morais. No entanto, no modelo de sociedade em formação torna-se essencial que a abordagem de desenvolvimento sustentável considere os sujeitos como portadores de direitos e não mais como atores sociais peculiares da sociedade industrial e pós-industrial.

No entanto, a sugestão touraineana é que a transformação a longo termo mais importante da vida econômica e social passa pela substituição dos conflitos entre os atores sociais por uma contradição entre o sistema econômico, sobretudo quando conduzido por objetivos puramente econômicos, e os atores que se opõem ao reino do

dinheiro em nome de princípios mais morais do que sociais (como o direito de todos à vida, à seguridade, à liberdade), que devem ser salva-guardados ou redescobertos.

Sendo assim, será adotada nesse trabalho para propor o Modelo de Governança da Sustentabilidade a seguinte definição de ator: é a representação do sujeito que transforma o indivíduo ou o grupo em um portador de direitos fundamentados nos princípios moral e cultural.

4 PROGRAMA CULTIVANDO ÁGUA BOA: CASO ITAIPU

BINACIONAL

Neste capítulo, apresenta-se um programa de movimento pela sustentabilidade desenvolvido por uma empresa geradora de energia elétrica e apontado por especialistas como uma experiência positiva. Para Boff (2012); Lima (2010), o Programa Cultivando Água Boa - CAB, da Itaipu Binacional é um exemplo concreto e bem-sucedido de como colocar em prática as orientações fundamentais da sustentabilidade. O reconhecimento fica evidente também nos diversos prêmios conquistados pelo Programa. Em 10 anos, são mais de 25 prêmios recebidos, entre eles o Prêmio Carta da Terra (*Earth Charter + 5*) entregue em Amsterdã, Holanda, em 2005, para apenas quatro práticas ambientais do mundo inteiro (ITAIPU BINACIONAL, 2012a).

A Itaipu Binacional dedica atenção especial à preservação da água, sua matéria-prima insubstituível. O CAB, criado para cuidar da água, do solo e da vida, promovendo iniciativas de sustentabilidade ambiental nos municípios da área de influência da Usina, a Bacia Hidrográfica do Rio Paraná 3 (BP3), é, certamente, um modelo inovador a ser seguido pelo empreendedorismo brasileiro, para além do setor energético (LIMA, 2010). Portanto, como o Programa CAB tem relação com o objeto de estudo desta tese e que, ao ser analisado, aponta possibilidades viáveis para um processo de transição de um padrão corporativo convencional para um padrão direcionado aos princípios da sustentabilidade corporativa servirá de referência para propor o Modelo de Governança da Sustentabilidade.

4.1 Empresa

A Itaipu Binacional está localizada no Rio Paraná, na fronteira entre Brasil e Paraguai. É uma das maiores usinas hidrelétricas do mundo em capacidade de geração de energia. A empresa nasceu de um acordo diplomático entre o Brasil e o Paraguai, que resultou na assinatura do Tratado de Itaipu, em 1973. O controle da Itaipu está a cargo dos governos do Brasil e do Paraguai, representados, respectivamente, pelas empresas Centrais Elétricas Brasileiras - Eletrobrás e *Administración Nacional de Electricidad* - Ande em condições de igualdade. Em 2011, a Itaipu foi responsável pelo abastecimento energético de 17% do mercado brasileiro e 73% do mercado paraguaio (ITAIPU BINACIONAL, 2011). Segundo Lima (2010), é importante salientar que a

Itaipu se propõe a produzir essa energia de forma sustentável, desenvolvendo a responsabilidade social e apoiando o desenvolvimento e o acesso, na região, ao empreendedorismo, visando à geração de emprego e renda.

Desde a fase de construção do empreendimento a responsabilidade socioambiental fez parte do negócio da Itaipu. Lima (2010) destaca que os resultados alcançados foram conquistados de forma pioneira, considerando que à época da construção inexistia um marco legal que assegurasse o uso racional e sustentável dos recursos naturais, tanto no Brasil como no Paraguai. No entanto, as medidas adotadas pelo empreendimento foram efetivas. Dentre as iniciativas adotadas para minimizar os impactos socioambientais com a construção da Usina, destacam-se a indenização dos afetados pelo deslocamento das comunidades, a coleta de amostras da flora, resgate dos espécimes da fauna silvestre, com a operação "Bega Bicho", plantio de 20 milhões de mudas de árvores na faixa de proteção do reservatório, além da manutenção de reservas, refúgios e de corredores de biodiversidade.

Em 2003, a Itaipu Binacional redefiniu seu planejamento estratégico e ampliou sua missão incorporando a responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento sustentável aos objetivos estratégicos da empresa. A nova missão institucional de Itaipu foi definida como: "Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai" (ITAIPU BINACIONAL, 2010, p.03). No entanto, essa opção estratégica teve reflexos operacionais em diversas frentes, destacando-se entre elas o Programa CAB, de âmbito regional, abrangendo toda a bacia hidrográfica conectada ao reservatório da usina. O próximo tópico discorrerá sobre a influência das partes interessadas na redefinição do planejamento estratégico da Itaipu.

4.2 Influência das Partes Interessadas na Mudança de Processos Empresariais na Itaipu

A Itaipu Binacional relaciona-se direta e indiretamente com um grupo variado de partes interessadas. Na figura 8, é possível observar algumas das partes interessadas, identificadas pela própria empresa, com as quais ela se relaciona.

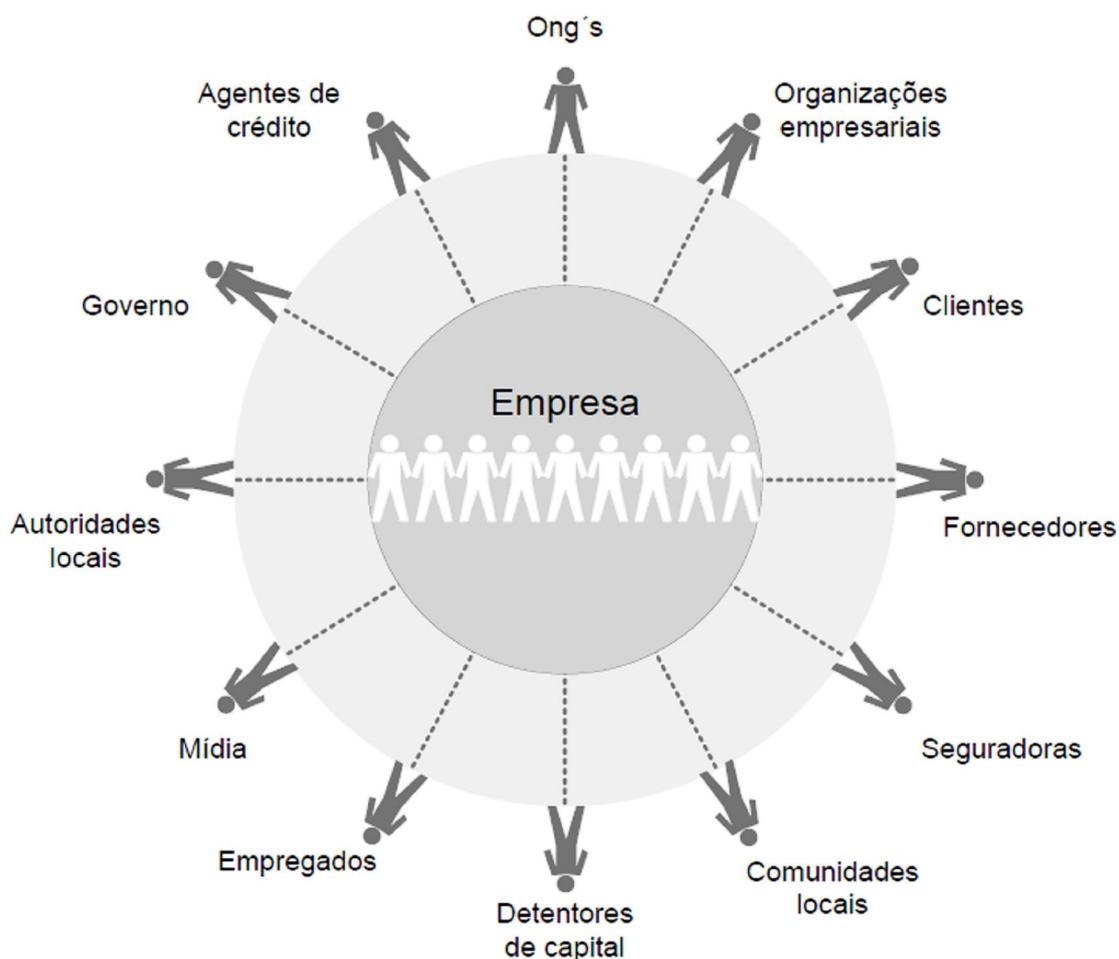


Figura 8 - Relação das Partes Interessadas da Itaipu Binacional
Fonte: Adaptado de ITAIPU BINACIONAL (2011)

Ainda destacam-se as associações e cooperativas, concessionárias, entidades de classes, entidades de ensino e pesquisa, fundações, institutos e organizações internacionais como importantes grupos de interessados que a Itaipu mantém relacionamento. Analisando o Relatório de Sustentabilidade da Itaipu de 2011, observa-se um número expressivo de partes interessadas que compõem cada grupo e as formas de relacionamento estabelecidas com cada um deles. No entanto, constata-se a preocupação da empresa em manter relacionamento com diversos grupos, dentre os objetivos, para poder monitorar as expectativas dos interessados em relação à empresa.

A redefinição do planejamento estratégico na Itaipu resultou de um período de inquietação, com a divulgação crescente de evidências de que a atividade humana tem sido responsável pelo agravamento da crise ambiental global, em especial as mudanças climáticas. Ao aquecimento global, somam-se outros desastres que vêm sendo provocados pelo homem, tais como: esgotamento das reservas de água

potável, buraco na camada de ozônio, aumento da poluição hídrica, atmosférica e dos solos, aumento dos resíduos sólidos, desmatamento, erosão/desertificação/exaustão e degradação de solos cultiváveis, extinção de espécies da flora e fauna, a injustiça, a pobreza, a ignorância e os conflitos violentos são também causas de grandes desequilíbrios e agravam os problemas sociais e ambientais (ITAIPU BINACIONAL, 2010).

Quanto aos problemas ambientais locais, ANA (2011) afirma que um dos fatores que motivou a Itaipu a ampliar sua missão institucional foi à constatação de impactos ambientais como assoreamento, eutrofização, erosão, aporte de nutrientes, uso de agrotóxicos, esgotos e lixo no monitoramento das águas do reservatório da usina.

Segundo Nelton Friedrich, Diretor de Coordenação e Meio Ambiente de Itaipu Binacional, um elemento que favoreceu a mudança na missão da empresa foi uma orientação do Presidente da República da época a todos os presidentes de estatais de que as instituições públicas brasileiras deveriam ter gestões eficazes, mas deveriam ter um olhar socioambiental (RIBEIRO, 2012). Conforme observado por Granville (2008), a iniciativa de mudança da missão foi assumida pela gestão (2002-2005) da Itaipu, nomeada pelo Presidente da República, que iniciou a tarefa de alteração do modelo de gestão ambiental.

A Eletrobrás, que detém metade do capital da Itaipu Binacional, também é responsável por essa mudança, pois abriu seu capital nas bolsas de valores de Nova York, São Paulo (Bovespa) e Madri. A excelência em geração, transmissão e distribuição de energia é um parâmetro de destaque, porém já não é o único fator atrativo para o mercado de investidores externos. Por isso a Eletrobrás estimula suas subsidiárias a implantarem iniciativas voltadas para a sustentabilidade (GRANVILLE, 2008). A Eletrobrás está, pelo quinto ano consecutivo, no ISE da Bovespa, que reúne as companhias com ações na Bolsa de Valores de São Paulo com as melhores práticas em sustentabilidade empresarial (ELETROBRÁS, 2011).

Na visão de Bley (2006), com o modelo proposto pelo Governo Federal ao Setor Elétrico, através das Leis Federais nº 10.847 e nº 10.848 de março/2004, o Setor Elétrico precisou evoluir em relação a sua concepção de gestão socioambiental e para conseguir, surgiu à necessidade de novas ferramentas de gestão que possam ser utilizadas tanto para a fase de prospecção e implantação de novos projetos de geração de hidroeletricidade, mas, sobretudo para a fase de manutenção dos projetos atuais e seus reservatórios, com as quais pode atender, como o novo modelo também exige, usos múltiplos das águas reservadas. Ainda no âmbito normativo, inclui a

influência da Política Nacional de Recursos Hídricos através da Lei 9.433 de janeiro/1997.

Em função do exposto, observa-se que a origem da alteração do planejamento estratégico resultou da influência de algumas partes interessadas. Dentre eles, pode-se destacar: Eletrobrás, governo brasileiro, órgãos reguladores do setor elétrico, organizações internacionais e a comunidade local.

Por outro lado, Gonçalves (2000) classifica o planejamento estratégico na categoria organizacional como um processo de suporte. Desta forma, entende-se que as expectativas das partes interessadas impactam em mudanças de processos na Itaipu. Ainda no âmbito de influência das partes interessadas na mudança de processos empresariais, Granville (2008) aponta as seguintes mudanças:

I. Mudança do Modelo de Gestão Ambiental

A mudança do modelo de gestão ambiental surgiu com consequência da alteração do planejamento estratégico em 2003 abrindo caminho para outras ações da empresa fora do eixo de geração de energia. A partir dessa nossa orientação institucional identificou os projetos ambientais e sociais como um dos pontos fortes da empresa que poderiam ser melhorados.

Segundo Granville (2008), o modelo anterior utilizado era o mesmo padrão do setor elétrico, baseado num Plano de Desenvolvimento do Meio Ambiente e que desde 1993 não sofria alterações. Em 2003 foi encomendado um trabalho que reorientou as diretrizes da empresa permitindo o estabelecimento de novos programas e ações tanto na área ambiental quanto nas áreas social, tecnológica e turística. O novo modelo alterava o conceito de municípios afetados ou influentes na gestão do reservatório. O modelo anterior se fundamentava na concepção de municípios Lindeiros (16 municípios), aqueles que se situavam às margens do lago de Itaipu cujas áreas foram alagadas e que recebem *royalties* proporcionais às áreas submersas pelo lago. O conceito de Lindeiros transformou-se em Bacia do Paraná III e, portanto, ampliou-se a base territorial das ações ambientais da Itaipu para quase 1 milhão de hectares, onde estão instalados 29 municípios e aproximadamente 800 mil pessoas. A mudança do modelo de gestão ambiental foi concretizada com o Programa CAB. Granville (2008) afirma que a origem da mudança foi externa, influenciada pela governança corporativa, governo, organizações sociais e a comunidade.

II. Renovação do Quadro de Pessoal

Por volta de 1994 ocorreu um estudo de readequação de quadro de pessoal que tinha como objetivo estabelecer o quadro necessário para a operação da usina. A redução ocorreu de maneira planejada em 1996. Como resultado, nesse período reduziu-se o número de funcionários de 7 ou 8 mil para 3,3 mil (destes, 1,8 mil paraguaios e 1,5 mil brasileiros). Além de cotas mensais de desligamento adotaram-se sucessivos planos de desligamento a partir de 1997, como o Programa de Aposentadoria Incentivada e ciclos do Programa de Demissão Incentivada ou Voluntária, que deram origem ao Programa Permanente de Demissão Voluntária, em 2007. Desde 1991, à exceção da incorporação de colaboradores terceirizados, não houve contratações por quase 10 anos (GRANVILLE, 2008).

Em 2005 e 2006, segundo Granville (2008), a organização percebeu que uma parcela significativa do seu quadro de pessoal estava para se aposentar nos anos seguintes (cerca de 20% ou mais de 300 colaboradores). Por influência de alguns órgãos públicos, ministério público e modelo aplicado nas empresas do setor elétrico (sistema Eletrobrás), optou-se pela estratégia de seleção e de contratação de pessoal através de processos seletivos. Outro aspecto que pode ter engatilhado essa mudança, e inclusive consta com frequência nos discursos do Diretor Geral Brasileiro, é o fato de que o processo seletivo além de ser mais democrático e permitir o acesso público ao cargo em igualdade de condições, ajuda a proteger o administrador público das inúmeras solicitações que recebe de agentes políticos de fora da empresa para a nomeação ou contratação de novos colaboradores.

Para Granville (2008), o ator externo de maior influência sobre essa mudança foi o Ministério Público da União. Ele afetou o processo de admissão, que passou a ser realizado através de testes seletivos.

No entanto, dentre as mudanças elencadas destaca-se a redefinição do planejamento estratégico com a ampliação da visão institucional que gerou diversas ações vinculadas aos objetivos estratégicos. Dentre elas, destaca-se o Programa CAB.

4.3 Programa Cultivando Água Boa É CAB

O CAB foi criado para envolver todas as comunidades pertencentes à BP3 e através da compreensão/consciência de que ações locais influenciam na problemática global, com uma série de programas, projetos e ações interconectados de forma holística e sistêmica, tendo como documentos de base: a Carta da Terra, o Tratado de Educação

Ambiental para Sociedades Sustentáveis, Agenda 21 e os Objetivos do Milênio (CIPOLAT *et al.*, 2010). Além dos documentos citados, o CAB também é baseado nas políticas públicas brasileiras e paraguaias, conferências de meio ambiente, o Plano Nacional de Recursos Hídricos, o Protocolo de Kyoto, o Protocolo de Montreal, o Pacto Global, entre outros.

O Programa trata-se de um movimento de participação permanente, em que a Itaipu, além de mitigar e corrigir passivos ambientais, desenvolve ações com a sociedade para mudar os seus valores. A mudança proposta pelo Programa CAB atua em quatro pilares (ITAIPU BINACIONAL, 2012b):

- Modos de ser/sentir . objetiva, através de um amplo processo de sensibilização, informação e capacitação forma e informal, a mudança de conceitos e valores, sentimentos e crenças, pautados na ética do cuidado.
- Modos de viver . busca alterar a relação do ser humano com o seu meio, com a natureza, com os recursos naturais, no seu manejo sustentável para o atendimento das necessidades humanas, tendo como essência a água.
- Modos de produzir . procura estabelecer a cultura e fornecer a tecnologia necessária para processos de produção sustentáveis e saudáveis.
- Modos de consumir . incentiva a mudança nos hábitos de consumo da população, tanto nos aspectos quantitativos e qualitativos, alinhados ao conceito de sustentabilidade.

Definiu-se para o CAB um modelo de gestão por bacia hidrográfica, que usa como base para as ações do Programa uma territorialidade que transcende divisões político-administrativas. Na prática, a área de atuação passou dos 16 municípios limieiros ao Lago da Itaipu - que tiveram áreas inundadas pelo reservatório da usina - para os 29 municípios da BP3. O modelo de gestão foi fundamentado em quatro componentes estratégicos: gestão por programas, gestão da informação territorial, gestão ambiental e gestão participativa.

Na gestão por programas utilizou-se a metodologia do *Project Management Institute - PMI* que adota o conceito de gestão matricial buscando obter recursos e talentos humanos com o máximo de sinergia e economicidade. Na gestão da informação territorial foi abarcado um conjunto de tecnologias para fazer o monitoramento ambiental das microbacias, chegando com frequência ao nível de detalhamento da propriedade rural. A gestão ambiental teve como referência as normas ISO 14.001 que possibilita um acompanhamento permanente da eficácia das ações e propõe

correções quando necessário. A gestão participativa foi o caminho para o envolvimento dos atores das microbacias e totalizaram mais de 2.000 parcerias estabelecidas com lideranças comunitárias, cooperativas, ONGs e órgãos do governo entre 2003 e 2010 (ITAIPU BINACIONAL, 2010).

Para envolver todos os atores da BP3, foi feito um amplo chamamento, constituindo-se comitês gestores para todos os programas e ações. Além disso, em cada município, foi instituído por lei o Comitê Gestor do Cultivando Água Boa. Seus membros são designados por decreto municipal e constituem subcomitês específicos para as ações a serem desenvolvidas no município, como agricultura orgânica, coleta solidária, plantas medicinais e outras (ITAIPU BINACIONAL, 2010).

Etapas de implementação do Cultivando Água Boa:

1. Seleção da microbacia;
2. Sensibilização das comunidades;
3. Criação do comitê Gestor da Microbacia;
4. Oficinas de Futuro;
5. Convênios e acordos;
6. Ajuste de parcerias;
7. Futuro no presente.

Para atingir seus objetivos socioambientais, a Itaipu adotou para si o papel de indutora de um verdadeiro movimento cultural rumo à sustentabilidade, articulando, compartilhando, somando esforços e dividindo responsabilidades com os diversos atores da BP3 em torno de um conjunto de programas e projetos que compõem o Cultivando Água Boa. Os programas estão elencados no quadro 6.

Projetos	Objetivo
Educação Ambiental	Formar e sensibilizar pessoas e grupos sociais para atuar, autoeducar e contribuir na formação do outro, potencializando o papel da educação nas mudanças rumo à sustentabilidade, em uma perspectiva crítica, transformadora e emancipatória. Agrupado nas atividades de Educação Ambiental na Bacia do Paraná 3, Educação Ambiental Corporativa, Educação Ambiental nas Estruturas Educadoras e Educomunicação. Envolvendo cerca de 15.000 educadores, em 2012, atingiu mais de 500.000 pessoas.
Valorização do Patrimônio Institucional e Regional	Resgatar, preservar e valorizar o patrimônio histórico-cultural, técnico-científico e ambiental da Itaipu e da Bacia do Paraná 3 para as gerações presentes e principalmente para as futuras. O início desse projeto foi em 1975, no começo das obras, quando a Itaipu propôs a criação de um museu para salvaguardar o acervo coletado nos estudos, pesquisas e inventários. Em 1987, o projeto do museu ampliou-se e foi inaugurado o Ecomuseu. Com o Cultivando Água Boa, o Ecomuseu tornou-se um dos principais instrumentos de educação ambiental e de propagação dos conceitos de sustentabilidade difundidos pelo programa.
Gestão por Bacias Hidrográficas	Adotar um modelo de gestão descentralizado e participativo, que respeita a organização da natureza. A partir da implantação do projeto, o comitê gestor discute e define coletivamente quais são as prioridades da comunidade e, com base no diagnóstico ambiental põe em prática as ações corretivas. As ações corretivas consistem principalmente na conservação de solos, na readequação de estradas rurais, na adoção de medidas de saneamento rural, na correção de passivos ambientais nas propriedades, no tratamento de efluentes e na recomposição e proteção das matas ciliares.
Infraestrutura Eficiente	Coordenar os investimentos em infraestrutura por parte da Itaipu e dos parceiros envolvidos e realizar todas as obras e serviços necessários ao suporte e desenvolvimento das ações realizadas pelo Cultivando Água Boa. Além desse suporte, o programa oferece o trabalho de recuperação ambiental e paisagística das áreas anteriormente alteradas pelas obras de construção da barragem.
Biodiversidade, Nosso Patrimônio	Proteger e conservar a biodiversidade regional, as ações são acompanhadas para que foquem na manutenção e melhoria da variabilidade genética da flora e fauna regionais. Realizado por meio de proteção, pesquisa, desenvolvimento e reprodução de espécies, esse trabalho é fundamental quando se trata de garantir o equilíbrio ecológico para viabilizar um futuro sustentável. Atua na conservação de 104.340 hectares de áreas florestais protegidas, tendo plantado 23,5 milhões de árvores nativas, restabelecimento de fluxos migratórios da icitiofauna pelo Canal da Piracema, preservação de espécies pelo Banco de Germoplasma, proteção e reprodução de animais silvestres em cativeiro e formação do Corredor da Biodiversidade.
Desenvolvimento Rural Sustentável	Promover a migração dos modelos de produção adotados nas propriedades rurais do entorno da Bacia do Paraná 3 para modelos sustentáveis, oferecendo para isso o suporte e o conhecimento necessários. O projeto desenvolve as ações de: agricultura familiar; agricultura orgânica; diversificação da agropecuária; assistência técnica e extensão rural (ATER); turismo rural e o cultivo de plantas medicinais.

<p>Produção de Peixes em Nossas Águas</p>	<p>Tornar sustentável a cadeia da aquicultura na Bacia do Paraná 3, o foco é a piscicultura (cultura de peixes de água doce) pelo sistema de cultivo em tanques-rede. O projeto engloba 17 ações voltadas a três tipos de públicos: indígenas da comunidade do Rio Ocoy, com tanques-rede, e de Diamante do Oeste, com tanques-terra; assentados da Fazenda Mitacoré (hoje Assentamento Companheiro Antônio Tavares) e 700 pescadores artesanais.</p>
<p>Sustentabilidade de Segmentos Vulneráveis</p>	<p>Democratizar os direitos e garantir desenvolvimento sustentável a setores que estão à margem da sociedade, muitas vezes excluídos de processos participativos de cidadania. O projeto trabalha em três projetos principais: Comunidades Indígenas - melhorar a infraestrutura das aldeias, fortalecer a autonomia e o sentimento de identidade étnica e cultural, além de contribuir para a valorização das tradições. Jovem Jardineiro - contribuir para a inserção social e cultural de adolescentes em situação de risco social, oferecendo-lhes perspectivas de vida mais digna e conquista de seu espaço como cidadãos. Coleta Solidária - valorizar os catadores, dotando-os dos equipamentos e dos conhecimentos básicos para que possam se organizar e melhorar a renda e as condições de trabalho.</p>
<p>Monitoramento e Avaliação Ambiental</p>	<p>O monitoramento quantitativo e qualitativo dos recursos hídricos das microbacias da BP3, utilizando metodologias tradicionais e inovadoras de monitoramento, associadas às ferramentas de geoprocessamento, visando estudar os impactos ambientais do uso do solo, avaliar a eficácia dos programas conservacionistas e formar um banco de dados georreferenciado com múltiplas finalidades. O trabalho é realizado pela usina, dentro do seu laboratório ambiental e pela própria comunidade, por meio do monitoramento participativo.</p>
<p>Saneamento da Região</p>	<p>Inicialmente, verificar e mitigar os problemas encontrados no gerenciamento do saneamento dentro da própria Itaipu Binacional. E, num segundo momento, partindo do trabalho realizado dentro da empresa, propor modelos e estratégias para serem incorporadas pelas administrações municipais da Bacia do Paraná 3. Dessa forma, a questão da insalubridade e da contaminação ambiental pelos efluentes é tratada como um todo, desde a correção dos problemas encontrados até a proposição e estruturação de processos adequados e permanentes nos municípios da região de influência da Itaipu.</p>

Quadro 6 - Programas do Í Cultivando Água Boa

Fonte: ITAIPU BINACIONAL (2010)

De modo geral, observa-se uma série de projetos e ações interconectados de forma sistêmica e holística que compõem o CAB, cujo alicerce é a educação ambiental. Transversalmente ao Programa, a Itaipu promove outras ações para atingir os objetivos estratégicos. O quadro 7, apresenta tais ações.

Ações Transversais	Objetivo
Plataforma Itaipu de Energias Renováveis	Promover a eficiência energética da região por meio do emprego de fontes geradoras alternativas, como a energia solar, eólica, de biomassa e hidráulica. Um dos projetos, que utiliza a energia gerada a partir do biogás, é voltado para o setor agropecuário e agroindustrial, e possui aplicação prática em propriedades como a Granja Colombari, em São Miguel do Iguçu.
Projeto Veículo Elétrico	Consiste na pesquisa e no desenvolvimento de veículos movidos a energia elétrica. A iniciativa é desenvolvida em parceria com a empresa Kraftwerke Oberhasli, controladora de hidrelétricas suíças, e a montadora Fiat, além de empresas de tecnologia, concessionárias de energia elétrica e instituições de pesquisa do Brasil, Paraguai e Suíça. O veículo elétrico utiliza energia limpa e renovável. Um conceito 100% ecológico.
Parque Tecnológico Itaipu Ë PTI	Atender às necessidades de modernização das instalações da hidrelétrica e estimular o progresso da região da BP3. Nas suas estruturas, a educação é trabalhada em todos os níveis: alfabetização, capacitação tecnológica, graduação e pós-graduação - áreas vitais para o desenvolvimento social. O PTI abriga diversos projetos estratégicos da empresa, como o Centro Internacional de Hidroinformática Itaipu/Unesco, a Universidade Corporativa da Itaipu, a Plataforma Itaipu de Energias Renováveis e o Centro de Saberes e Cuidados Socioambientais da Bacia do Prata.
Centro Internacional de Hidroinformática	A área de tecnologia da Itaipu incorporou a hidroinformática, um novo campo do conhecimento, aproveitando-se da experiência adquirida em mais de 20 anos no monitoramento da qualidade da água. A partir daí, passou a desenvolver ferramentas de auxílio às comunidades dos municípios da Bacia do Paraná 3 no acompanhamento dos indicadores de sustentabilidade das microbacias. Uma parceria da Unesco, responsável pelo Programa Hidrológico Internacional, com a Itaipu criou o Centro Internacional de Hidroinformática (CIH). Além de desenvolver softwares, aplicativos e metodologias, o centro atua na capacitação e na comunicação dos conteúdos relacionados ao tema.
Centro de Saberes e Cuidados Socioambientais	É um espaço de trocas entre as diversas culturas e saberes, com o objetivo de contribuir com ações para responder aos desafios socioambientais globais, regionais e locais, em especial a escassez dos recursos hídricos e as mudanças climáticas. Suas diretrizes têm a água como tema integrador, a Bacia do Prata como território operacional, o pensamento ambiental como marco conceitual das ações e a educação ambiental como mobilizadora social, para a construção coletiva de conhecimentos, ações e organização. Constituído a partir de diálogos entre especialistas em educação ambiental dos países que integram a Bacia do Prata: Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Bolívia. O centro integra organizações governamentais e não-governamentais desses países, num acordo de cooperação técnica, científica e financeira.
Universidade Federal da Integração Latino-Americana Ë UNILA	Itaipu é parceira do governo brasileiro na implantação em Foz do Iguçu da Unila, uma instituição de ensino superior bilíngue (português e espanhol), com ensino, pesquisa e extensão em ciências e humanidades, áreas consideradas prioritárias para a integração do continente. O objetivo promover a cooperação e o intercâmbio solidários entre os países da América Latina por intermédio do conhecimento e da cultura.

Quadro 7 - Ações Transversais do I Cultivando Água Boa

Fonte: ITAIPU BINACIONAL (2010b)

5 MODELO DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE

Este capítulo apresenta o Modelo de Governança da Sustentabilidade. O primeiro tópico expõe a relação entre os temas na elaboração do Modelo e no segundo os princípios norteadores. Finalmente, no terceiro tópico são apresentadas as etapas que compõem o Modelo proposto.

5.1 Relação entre os Temas no Modelo de Governança da Sustentabilidade e os Conceitos Adotados

Nas últimas décadas, mais intensamente a partir de 1970, cresceu o debate internacional sobre a busca por modelos de desenvolvimento que conciliassem crescimento econômico, justiça social, conservação e uso sustentável de recursos naturais, consequência de diversos relatórios e conferências que mostraram a situação trágica do planeta. Essa nova agenda inicialmente envolveu na discussão as agências internacionais, os governos, as ONGs, as instituições de ensino e os grupos ambientalistas. No decorrer da discussão do tema compreendeu-se a importância da participação das organizações públicas e privadas na busca de um modelo de desenvolvimento sustentável. Tal participação consolidou-se a partir de meados da década de 90, com a criação de inúmeros padrões, normas, referências e diretrizes que tratam da conduta e das práticas empresariais referentes ao desempenho dos aspectos ambiental, econômico e social.

Algumas destas ferramentas, conforme apresentado no capítulo 2, relacionam o desempenho ambiental, econômico e social da empresa com a interação de suas partes interessadas. Destacam-se a Norma AA 1000SES, GRI . Diretrizes G3.1, ISO 26000, Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes da IFC e a ferramenta para engajamento de *stakeholders* do Projeto Sigma intitulado: *The Sigma Guidelines . Stakeholders Engagement Tool*. Constatou-se a ausência de governança na aplicação de tais ferramentas, como mecanismo para conduzir a participação dos *stakeholders* e integrá-la a uma estratégia de sustentabilidade, bem como operacionalizá-la nos processos ou projetos organizacionais.

Este trabalho tem como objetivo preencher esta lacuna, propondo um modelo que considera a governança da sustentabilidade como aquela que alinha as estratégias focadas nos aspectos ambiental, econômico e social com as expectativas dos atores, traduzindo em processos e/ou projetos e que orienta a maneira como as

responsabilidades são atribuídas e cumpridas no âmbito das organizações públicas ou privadas com a adoção de indicadores de sustentabilidade.

A partir do referencial teórico apresentado no capítulo 3 será elaborada uma proposta de modelo conceitual. Tal proposta será uma adaptação do *framework* de Braganza e Lambert (2000), apresentado no item 3.1.1, que está coerente com o conceito de governança da sustentabilidade adotado. A elaboração do modelo referenciar-se-á no CAB da Itaipu Binacional, conforme exposto no capítulo 4. O Programa revelou um formato diferenciado de implantação das estratégias de sustentabilidade, contemplando a participação das comunidades, autoridades, lideranças locais e os comitês gestores na definição das ações de sustentabilidade a serem implantadas em cada BP3. Desta forma, destaca-se que o elemento essencial do Modelo de Governança da Sustentabilidade será a participação dos *stakeholders*. E, para tanto, será utilizado o termo ator a partir do conceito de indivíduo-sujeito de Touraine (2011a), coerente com o modelo de sociedade em formação e diferente das definições de *stakeholders* apresentadas na teoria organizacional e utilizadas no ambiente empresarial.

Na década de 80, a teoria organizacional é marcada pelo surgimento da gestão dos *stakeholders*. Tal gestão incorpora a noção de que as organizações têm obrigações com todos os grupos interessados nos negócios, ou seja, não se limita apenas aos interesses de seus acionistas. Alguns anos mais tarde o ambiente organizacional vivência uma mudança no comportamento dos *stakeholders* que começam a impactar as atividades das organizações, estabelecendo condicionantes relacionadas aos aspectos ambiental, econômico e social do negócio. Entretanto, o quadro analítico da teoria dos *stakeholders* não responde as estas mudanças.

A teoria dos *stakeholders* é uma abordagem unilateral elaborada sem entender a gênese dos *stakeholders*, ou seja, sem olhar além dos portões da empresa e entender a sociedade em que estes grupos vivem. Desta forma, a teoria dos *stakeholders* aborda as partes interessadas como atores da sociedade industrial portadores apenas de interesses econômicos e sociais.

Para entender as mudanças de comportamento dos *stakeholders* em relação às organizações, tornou-se necessário recorrer ao sociólogo Touraine que analisa as transformações ocorridas na sociedade. Segundo ele (item 3.3), após a sociedade industrial e pós-industrial configura-se a chamada situação pós-social, caracterizada pela separação entre o sistema e os atores. O ponto essencial é reconhecer que os novos atores não são mais motivados por seus interesses econômicos e sociais, mas

pela vontade de defender seus direitos. No entanto, contrariamente às sociedades anteriores, onde as relações sociais de produção e as políticas sociais eram inseparáveis, o modelo de sociedade em formação pode ser representado pelo sujeito portador de direitos.

Entende-se que a mudança no comportamento dos *stakeholders* iniciou-se com o fim da representação social da sociedade, ou seja, a decomposição dos atores sociais. Assim, o Modelo de Governança da Sustentabilidade contemplará o conceito de indivíduo-sujeito de Touraine (2011a): a representação do sujeito transforma o indivíduo ou o grupo em um portador de direitos fundamentados nos princípios moral e cultural. Para marcar esse conceito adotado e diferenciar-se da definição de *stakeholders* será usada a expressão ator. O Modelo de Governança da Sustentabilidade, proposto nesta tese, apresenta as seguintes inovações:

- Um modelo de governança focado na sustentabilidade corporativa que operacionaliza as estratégias de sustentabilidade por meio de processos organizacionais e/ou projetos;
- Adota o conceito de ator baseado na definição de indivíduo-sujeito de Touraine (2011a), coerente com a sociedade em formação na medida em que substitui a representação social da sociedade industrial e pós-industrial pela representação do sujeito portador de direitos;
- Inclui a participação dos atores, baseada nos critérios de cidadania deliberativa propostos por Tenório (2012).

5.2 Princípios Norteadores

A responsabilidade socioambiental das organizações de todos os setores nasce de um contexto internacional em que temas como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável ganham destaque na discussão entre os países membros das Nações Unidas. Tais iniciativas foram traduzidas em padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais que, de certa forma, orientam a formulação conceitual da responsabilidade socioambiental no âmbito empresarial. Em linhas gerais, são documentos da ONU e seus organismos, como Organização Internacional do Trabalho - OIT e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, que conferem o mínimo aceitável para as operações das empresas (ALIGLERI, *et al.* 2009). No quadro 8, são apresentadas algumas iniciativas globais.

Direitos Humanos	Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) Normas das Responsabilidades de Corporações Transnacionais e Outras Empresas em Relação aos Direitos Humanos
Princípios e Diretrizes	Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais Agenda 21 <i>Global Compact</i> Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) Carta da Terra Convenção da ONU contra a Corrupção
Direitos das Relações de Trabalho	Guia de Normas Internacionais do Trabalho Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento
Meio Ambiente	<i>The Natural Step</i> (TNS)
Iniciativa Setorial Internacional	Princípios do Equador

Quadro 8 - Iniciativas Globais

Fonte: Adaptado de LOUETTE (2007), INSTITUTO ETHOS (2006).

Na visão de Oliveira *et al.* (2008), o grande problema dos princípios universais de reconhecimento internacional é que muitas empresas assinam e/ou se comprometem a cumprir e na maioria das vezes não é elaborado nenhum trabalho crítico de adequação das práticas e principalmente dos valores de sua empresa com os princípios e eles acabam não sendo adotados adequadamente. Uma vez alinhados, tem grande efetividade na orientação aos objetivos que se propõe.

A efetividade dos princípios e diretrizes internacionais apontada por Oliveira *et al.* (2008), pode-se observar nos resultados do Programa CAB, conforme apresentado no capítulo 4, que tem a Carta da Terra, Agenda 21, Objetivos do Milênio, Pacto Global, entre outros documentos como base do programa desenvolvido pela Itaipu Binacional.

No entanto, entende-se que a adoção dos princípios e diretrizes internacionais torna-se fundamental no estabelecimento de critérios e condições para orientar as ações socioambientais relacionadas com a Sustentabilidade Corporativa. Desta forma, tais documentos serão os princípios norteadores do Modelo de Governança da Sustentabilidade. Cabe resaltar que a empresa com base no seu setor de atuação e nas características do seu negócio essencial deve aderir aos princípios e diretrizes mais adequados com as suas peculiaridades. A seguir, serão descritos alguns destes documentos.

5.2.1 Declaração Universal dos Direitos Humanos

Criada pela ONU, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos é um dos mais importantes documentos já escritos. Trata-se da primeira proclamação internacional dos direitos básicos dos indivíduos no que se refere a direitos políticos, econômicos e sociais, baseada na ideia de liberdade e fraternidade da Revolução Francesa (UNESCO, 1998).

5.2.2 Agenda 21

Registro que propõe o plano de ação e traduz em ações o conceito de desenvolvimento sustentável para ser adotado global, nacional e localmente por organizações do sistema da ONU, governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Constitui-se na mais abrangente tentativa já realizada para orientar um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, econômica e social perpassando em todas as suas ações propostas (CNUMAD, 1992).

5.2.3 Pacto Global⁵

É um código de conduta voluntário proposto pelo secretário das Nações Unidas, Kofi Annan, no Fórum Econômico Mundial, em 1999. Adotado por empresas, em geral grandes corporações, comprometidas com a cidadania corporativa responsável, através do cumprimento de 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 Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Foi aprovado na ONU, em 2000, por vários governos, inclusive o Brasil, e abrange os princípios elencados na tabela 1.

⁵ Disponível em: <<http://www.unglobalcompact.org>>. Acesso em: 05/11/2012.

Tabela 1 - Princípios do Pacto Global

ASSUNTO	PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Direitos Humanos	1	Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência.
	2	Certificar-se de que suas corporações não sejam cúmplices de abusos em direitos humanos.
Trabalho	3	Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
	4	Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
	5	Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
	6	Apoiar o fim da discriminação relacionada a emprego e cargo.
Meio Ambiente	7	Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
	8	Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
	9	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientais sustentáveis.
Anticorrupção	10	As empresas comprometem-se a combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Fonte: PACTO GLOBAL (2012)

5.2.4 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio⁶

É um conjunto de objetivos gerais e metas específicas a serem atingidas pelos países-membros das Nações Unidas, até 2015, para a solução dos problemas globais mais urgentes e impactantes de caráter ambiental, social e econômico. A Organização das Nações Unidas promoveu, em setembro de 2000, a Assembleia do Milênio, a reunião de chefes de Estado e de governo de maior magnitude jamais realizada: 191 delegações estavam presentes, 147 delas lideradas por suas autoridades de mais alto escalão. O debate resultou na aprovação da Declaração do Milênio, que reconhece que o mundo já possui a tecnologia e o conhecimento para resolver a maioria dos problemas enfrentados pelos países pobres. O estabelecimento destes objetivos

⁶ Disponível em: < <http://www.objetivosdomilenio.org.br>; <<http://www.un.org/millenniumgoals>>. Acesso em: 06/11/2012.

representa uma grande realização da comunidade internacional, visto que são mensuráveis e temporalmente delimitados. As metas são:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome.
2. Atingir o ensino básico universal.
3. Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres.
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.

5.2.5 Carta da Terra

É uma declaração de princípios éticos fundamentais para a construção de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica. Após um longo processo participativo de elaboração desde 1992, foi aprovado o texto final numa reunião da Comissão da Carta da Terra em Paris na sede da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) em março de 2000. É considerada como equivalente à Declaração dos Direitos Humanos referentes à sustentabilidade. É uma verdadeira referência para o desenvolvimento sustentável e poderia transformar muito a realidade, se as empresas a adotassem como princípio. Consta de quatro princípios fundamentais, detalhados em 16 proposições de apoio (Comissão da Carta da Terra, 2000).

5.2.6 Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT⁷

Uma guia que apresenta as Normas Internacionais do Trabalho vigentes, de forma detalhada, facilitando sua aplicação e incentivando sua efetiva adoção pelos países-membros. O objetivo é divulgar as normas internacionais do trabalho que são consideradas atualmente como as mais pertinentes e promover sua maior aplicação, além de estimular os estados membros a construir um mundo garantindo trabalho decente para homens e mulheres. As questões abordadas no Guia estão distribuídas nos seguintes temas:

- Liberdade sindical, negociação coletiva e relações de trabalho;
- Trabalho forçado;

⁷ Disponível em: < <http://www.oitbrasil.org.br> >. Acesso em: 06/11/2012.

- Igualdade de oportunidades e tratamento;
- Eliminação do trabalho infantil e proteção dos menores;
- Administração e inspeção do trabalho;
- Consultas tripartites;
- Política e promoção do emprego;
- Orientação e formação profissionais;
- Política social;
- Salários;
- Tempo de trabalho;
- Segurança e saúde no trabalho;
- Segurança social;
- Proteção da maternidade;
- Trabalhadores do mar;
- Trabalho portuário;
- Trabalhadores migrantes;
- Povos indígenas e tribais;
- Categorias particulares de trabalhadores.

5.2.7 Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento

Em 1998, após o fim da Guerra Fria, foi adotada a Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento. O documento é uma reafirmação universal do compromisso dos estados membros, e da comunidade internacional em geral, de respeitar, promover e aplicar de boa-fé os princípios fundamentais e direitos no trabalho referente (OIT, 1998):

- à liberdade de associação e de organização sindical e ao reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva;
- à eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório;
- à abolição efetiva do trabalho infantil, e
- à eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação.

5.2.8 *The Natural Step* - TNS

O *The Natural Step* (TNS) é um manifesto envolvendo questões ambientais, com uma abordagem científica, visando despertar para as consequências da forma como a humanidade trata o planeta. Surgiu em 1989 e decorre da mobilização da comunidade científica, sob a liderança de Karl-Henrik Robèrt, que promoveu intensos debates com a participação de várias correntes, como líderes empresariais, representantes do movimento ambientalista, líderes políticos e cientistas. O documento contém quatro princípios científicos para a busca da sustentabilidade, representativos de condições sistêmicas, baseados nas leis da termodinâmica. As condições sistêmicas são (ROBÈRT, 2002):

1. Concentrações de substâncias extraídas da crosta terrestre;
2. Concentrações de substâncias produzidas pela sociedade;
3. Degradação ambiental causada por meios físicos como a agricultura e outras formas de interferência no ambiente natural;
4. Na sociedade sustentável as necessidades humanas devem ser satisfeitas em todo o mundo.

5.2.9 Princípios do Equador⁸

Os Princípios do Equador são critérios estabelecidos pela IFC, braço financeiro do Banco Mundial, para serem aplicados por instituições financeiras no financiamento de grandes projetos de investimento. Estabelecem critérios mínimos para a concessão de crédito. Objetivam assegurar que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma social e ambientalmente responsável.

5.3 Etapas do Modelo de Governança da Sustentabilidade

Um dos principais desafios que as empresas se deparam é como traduzir os princípios do desenvolvimento sustentável na operação dos negócios. Para enfrentar este desafio torna-se fundamental uma abordagem sistêmica na qual a sustentabilidade corporativa não seja considerada uma ação periférica, mas esteja sistematicamente

⁸ Disponível em:< <http://www.equator-principles.com/>>. Acesso em: 07/11/2012.

integrada a todas as atividades empresariais e principalmente alinhada com as expectativas dos atores. Isto, no entanto, pode ser viabilizado em um modelo de governança da sustentabilidade, composto de duas dimensões inter-relacionadas: a perspectiva de processos/projetos e a perspectiva de governança da sustentabilidade que permite a empresa: i) estabelecer uma estratégia de sustentabilidade do negócio; ii) definir os atores; iii) promover a participação dos atores; iv) identificar as expectativas dos atores; v) definir os processos e projetos e vi) selecionar os indicadores de desempenho.

O Modelo de Governança da Sustentabilidade proposto é uma adaptação do *framework* de Braganza e Lambert (2000), apresentando as seguintes modificações:

- Um modelo de governança focado na sustentabilidade corporativa;
- Aborda os *stakeholders* a partir do conceito de indivíduo-sujeito de Touraine (2011a);
- Incorpora as etapas de participação dos atores e a inclusão dos indicadores de desempenho;
- Inclui os princípios norteadores;
- As expectativas dos atores também podem ser atendidas por projetos.

O Modelo de Governança da Sustentabilidade é apresentado na figura 9 e as etapas que o compõe são explicadas abaixo.

MODELO DE GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE

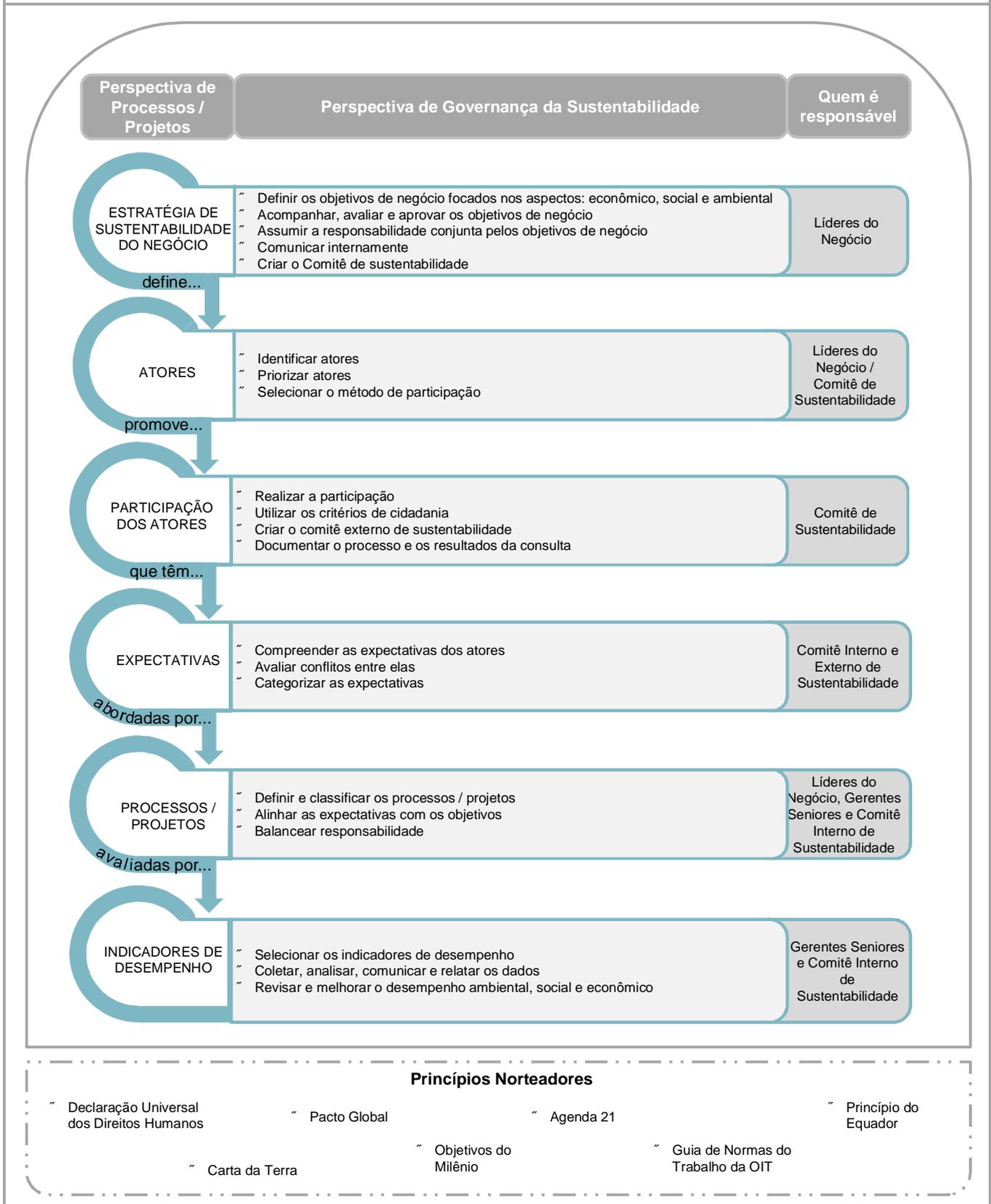


Figura 9 - Modelo de Governança da Sustentabilidade

5.3.1 Estratégia de Sustentabilidade do Negócio

A definição da estratégia de sustentabilidade do negócio com a incorporação dos aspectos ambiental, econômico e social, baseado no modelo *Triple Bottom Line* de Elkington (2001), é a primeira etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade.

Na visão de Boechat e Paro (2007), que apresentaram os resultados de uma pesquisa sobre os desafios para a sustentabilidade e as estratégias das empresas no Brasil:

É nas principais características de seu negócio principal . sua atividade básica . e nas estratégias desenvolvidas para ter sucesso neste negócio que se encontra a responsabilidade primordial da empresa. Isto porque é nelas que reside a grande força motriz em torno da qual se reunirão esforços e consequentes desdobramentos em seu sistema de gestão (objetivos, metas, planos de ação, indicadores, mecanismos de recompensa, etc.), e é deles que resulta, no final das contas, o impacto maior da empresa na sociedade. Se essa força motriz aponta para uma direção oposta ao que se considera desejável para a sustentabilidade, pouco efeito fará tentar neutralizá-la com ações compensatórias periféricas (BOECHAT; PARO, 2007, p. 13).

Neste sentido, Baumgartner e Ebner (2010); Azapagic (2003) afirmam que a estratégia de sustentabilidade deve estar alinhada com a estratégia do negócio. Conforme apresentado no capítulo 5, a Itaipu Binacional redefiniu seu planejamento estratégico, incorporou a responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento sustentável na sua missão institucional e definiu sua estratégia de sustentabilidade focada na preservação da água, a matéria-prima essencial do seu negócio. Partindo do exposto, observa-se a importância da estratégia de sustentabilidade está diretamente relacionada com atividade essencial do negócio e alinhada com a estratégia da empresa.

Baumgartner e Ebner (2010), apontam os diferentes tipos de estratégias para enfrentar os desafios da sustentabilidade, quais sejam:

- Introvertida: Mitigação de riscos
- Extrovertida: Estratégia de Legitimação
- Conservadora: Eficiência
- Visionária: Sustentabilidade Global

Dentre as estratégias, a visionária apresenta um nível de maturidade mais elevado em relação às demais, o que implica um esforço notável da empresa em direção à sustentabilidade. Desta forma, a maturidade adquirida na área torna-se fundamental para desenvolver ações que envolvam a participação dos atores e principalmente entender suas expectativas e quando possível atendê-las.

As estratégias de negócios, com foco nos aspectos ambiental, econômico e social, são amplas declarações de direção e intenção. Os líderes identificam os objetivos de negócio e traçam metas para alcançá-los (BRAGANZA; LAMBERT, 2000). Os objetivos da sustentabilidade corporativa, para Azapagic (2003), devem ser claros, concisos e, sempre que possível, mensuráveis, expressos em metas.

Do ponto de vista de governança, os líderes de negócio devem acompanhar, avaliar e aprovar a direção estratégica e o objetivos de negócio que a organização está perseguindo. Eles também devem priorizar os objetivos de negócio para que os recursos sejam alocados adequadamente. Os líderes de negócio devem assegurar que cada objetivo é quantificado com resultados mensuráveis e nos prazos. Os líderes de negócios e os gerentes seniores assumem a responsabilidade conjunta para os objetivos de negócio. A estratégia e objetivos de negócios devem ser comunicados em toda a organização (BRAGANZA; LAMBERT, 2000). Os líderes de negócio devem também criar um comitê da sustentabilidade, com representantes de todas as diretorias, que terá como responsabilidade principal promover a participação dos atores.

A definição da estratégia de sustentabilidade alinhada com a estratégia da empresa é um bom indício de seu posicionamento entre os temas mais relevantes para o direcionamento futuro da empresa, exigindo certo grau de discussão quanto à inter-relação que ele mantém com outros temas relevantes em termos de inserção no mercado e competitividade, bem como quanto aos seus possíveis desdobramentos junto ao sistema de gestão. Uma estratégia adequada deve alinhar os objetivos estratégicos, fomentar sinergias e articular ações e processos, evitando incoerências.

Em suma, a definição da estratégia de sustentabilidade do negócio requer da governança:

- Definir os objetivos de negócio focados nos aspectos ambientais; econômicos e sociais;
- Priorizar os objetivos para direcionar adequadamente os recursos;
- Acompanhar, avaliar e aprovar os objetivos de negócio;
- Quantificar os resultados e os prazos dos objetivos de negócio;
- Assumir a responsabilidade conjunta pelos objetivos de negócio;
- Comunicar internamente a estratégia de sustentabilidade e os objetivos de negócio;
- Criar comitê da sustentabilidade.

5.3.2 Atores

A segunda etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade compreende a identificação e priorização dos atores. Conforme definido no capítulo 3, ator é a representação do sujeito que transforma o indivíduo ou o grupo em um portador de direitos fundamentados nos princípios moral e cultural.

Para a etapa de identificação, entende-se que o ator é um indivíduo-sujeito que tem ou reivindica direitos em uma organização em suas atividades presentes, passadas ou futuras e possuindo direitos similares, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como empregados, acionistas, clientes, fornecedores, comunidades, autoridades do governo local, ONGs. A compreensão de como os indivíduos são afetados pelas decisões e atividades da organização possibilitará a identificação dos sujeitos portadores de direitos que estabelecem uma relação com a organização.

As ferramentas de gestão apresentadas no capítulo 2, a AA 1000SES, GRI . Diretrizes G3.1, ISO 26000, Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes da IFC e a ferramenta para engajamento de *stakeholders* do Projeto Sigma intitulado: *The Sigma Guidelines . Stakeholders Engagement Tool* abordam critérios para identificação e priorização dos atores.

Em relação à priorização, para Braganza e Lambert (2000), alguns atores são auto-justificáveis. Por exemplo, muitas organizações podem não escolher os grupos de pressão como o Greenpeace como um dos atores, no entanto, o Greenpeace se auto-seleciona como um dos atores, aumentando a sua prioridade (BRAGANZA; LAMBERT, 2000). No apêndice A, apresenta-se uma orientação para mapeamento e priorização dos atores.

Neste sentido, após a definição de quais atores são mais importantes para estabelecer relacionamento deve-se selecionar o nível e o método de participação. Para a ISO 26000, a participação pode assumir uma grande variedade de formatos, tais como: reuniões individuais, conferências, workshops, audiências públicas, mesas-redondas, comitês consultivos, procedimentos regulares e estruturados de consulta, negociação coletiva e fóruns na Internet. No capítulo 2, apresentam-se os métodos de participação de atores, citados na AA 1000SES.

Quanto aos procedimentos da Itaipu Binacional, observou-se que a empresa mapeou, priorizou e definiu as formas de relacionamento com cada grupo de atores. Entre os públicos priorizados estão as comunidades da BP3, associações, cooperativas,

instituições privadas e órgãos governamentais. A participação dos atores acontece de diversas formas, como: reuniões, encontros periódicos, participação em comitês e programas, etc.

Em síntese, a segunda etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade requer da governança:

- Identificar os atores;
- Priorizar os atores;
- Selecionar o método de participação.

5.3.3 Participação dos Atores

A terceira etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade consiste em promover a participação dos atores. Para Azapagic (2003), envolver os atores é uma parte importante da estratégia de sustentabilidade de uma empresa. Bernardo (2006); GRI (2011) complementam que significa, em primeiro lugar, conhecê-los, assim como suas expectativas.

O termo participação dos atores surge como um meio de descrever um processo mais amplo, mais inclusivo e contínuo entre uma empresa e seus atores e se estende por todo o ciclo de vida do empreendimento. As empresas devem projetar suas ações de participação de acordo com as necessidades de seus respectivos projetos (IFC, 2007).

No entanto, um relacionamento mais amplo, inclusivo e contínuo entre a organização e os seus atores torna-se fundamental para alcançar os objetivos da sustentabilidade corporativa, como mostra Bernardo (2006):

Quando as empresas se livram do temor atávico de se deixarem conhecer pela comunidade e com ela interagir genuinamente e em condições de igualdade, há ganhos evidentes na operação do empreendimento, até mesmo porque ele passa a incorporar uma quantidade muito maior de saberes e sistemas de avaliação. Além disso, o estabelecimento de laços de confiança mútua e de respeito, mesmo em face de conflitos relevantes a serem negociados e de situações de tensão, vai aos poucos consolidando espaços de articulação diferenciados, de plena cidadania, que são a semente de paradigmas políticos para um futuro sustentável (BERNARDO, 2006).

Por outro lado, a participação, no entendimento de Tenório (2005, p.113), é o procedimento para a prática da cidadania deliberativa na esfera pública. A cidadania deliberativa é aquela validada a partir de esferas públicas em que todos os interessados argumentam, orientados pelo fundamento da inclusão e a característica central de uma esfera pública é a busca de soluções por meio da concordância dos diferentes atores partícipes do processo decisório (TENÓRIO, 2012, p.22).

No entanto, entende-se que a participação entre organização e seus atores deve ser baseada na concepção de cidadania deliberativa. E, para tanto, deve-se ser utilizado os critérios de cidadania deliberativa, apresentados por Tenório (2012). Tais critérios estão elencados no quadro 9.

Em relação à governança, o comitê de sustentabilidade deve realizar a participação dos atores, respeitando os critérios de cidadania deliberativa, propostos por Tenório (2012). Os resultados da participação devem incluir: compreensão das expectativas dos atores em relação ao desempenho da empresa nos aspectos: ambiental, econômico e social da sustentabilidade e a criação de um comitê externo. O comitê deve ainda documentar o processo e os resultados da participação, segundo a IFC (2007), é fundamental para o gerenciamento eficaz do processo.

Categorias	Crêterios
Processo de discussão: discussão de questões da sustentabilidade através do relacionamento entre a organiza�o e seus atores+na esfera pública. Pressupõe igualdade de direitos e � entendido como um espaço intersubjetivo e comunicativo que possibilita o entendimento dos atores envolvidos.	Canais de difusão: existência e utiliza�o de canais adequados ao acesso � informa�o para a mobiliza�o dos potenciais participantes.
	Qualidade da informa�o: diversidade, clareza e utilidade da informa�o proporcionada aos atores envolvidos.
	Espaços de transversalidade: espaços que atravessam setores com o intuito de integrar diferentes pontos de vista.
	Pluralidade do grupo promotor: compartilhamento da liderança a fim de reunir diferentes potenciais atores.
	�rg�os existentes: uso de órgãos e estruturas já existentes evitando a duplica�o das estruturas.
	�rg�o de acompanhamento: existência de um órgão que faça o acompanhamento de todo o processo, desde sua elabora�o até a implementa�o, garantindo a coerência e a fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa.
	Rela�o com outros processos participativos: intera�o com outros sistemas participativos já existentes na região.
Inclusão: incorpora�o de atores excluídos dos espaços decisórios de estratégias de sustentabilidade corporativa.	Abertura dos espaços de decisão: processos, mecanismos, institui�es que favorecem a articula�o dos interesses dos cidadãos ou dos grupos, dando uma chance igual a todos de participa�o na tomada de decisão.
	Aceita�o social, política e técnica: reconhecimento pelos atores da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social quanto no político e técnico.
	Valoriza�o cidadã: valoriza�o por parte dos cidadãos sobre a relevância da sua participa�o.
Pluralismo: multiplicidade de atores que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas estratégias de sustentabilidade corporativa.	Participa�o de diferentes atores: atua�o de associa�es, movimentos e organiza�es, bem como de cidadãos não organizados envolvidos no processo deliberativo.
	Perfil dos atores: características dos atores em rela�o as suas experiências em processos democráticos de participa�o.
Igualdade participativa: isonomia efetiva de atua�o nos processos de tomada de decisão nas estratégias de sustentabilidade da empresa.	Forma de escolha de representantes: métodos utilizados para a escolha de representantes.
	Discursos dos representantes: valoriza�o de processos participativos nos discursos exercidos por representantes.
	Avalia�o participativa: interven�o dos participantes no acompanhamento e na avalia�o das estratégias de sustentabilidade.
Autonomia: apropria�o indistinta do poder decisório pelos diferentes atores nas estratégias de sustentabilidade da empresa.	Origem das proposi�es: identifica�o da iniciativa das proposi�es e sua congruência com o interesse dos beneficiários das estratégias adotadas.
	Alçada dos atores: intensidade com que as administra�es locais, dentro de determinado território, podem intervir na problemática planejada.
	Perfil da liderança: características da liderança em rela�o � condu�o descentralizadora do processo de delibera�o e de execu�o.
	Possibilidade de exercer a própria vontade: institui�es, norma e procedimentos que permitam o exercício da vontade política individual ou coletiva.
Bem comum: bem-estar social alcançado através da prática republicana.	Objetivos alcançados: rela�o entre os objetivos planejados e os realizados.
	Aprova�o cidadã dos resultados: avalia�o positiva dos atores sobre os resultados alcançados.

Quadro 9 - Cidadania deliberativa: cr terios de análise
Fonte: TENÓRIO (2012)

Em síntese, promover a participação dos atores requer da governança as seguintes ações:

- Realizar a participação;
- Utilizar os critérios de cidadania deliberativa, proposto por Tenório (2012);
- Criar o comitê externo;
- Documentar o processo e os resultados da consulta.

5.3.4 Expectativas

A compreensão das expectativas dos atores que foram envolvidos na etapa anterior consiste na quarta etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade. Para Braganza e Lambert (2000), os atores têm expectativas na organização. A expectativa é um termo genérico usado para incluir as necessidades, desejos, prazeres, obrigações legais e exigências específicas dos atores das quais a organização precisa responder.

Segundo Azapagic (2003), compreender os interesses e as preocupações de diferentes atores e definir as prioridades destes interesses são pré-requisitos para uma empresa bem sucedida e sustentável. As empresas que compreendem o que seus atores querem, serão capazes de capitalizar as oportunidades apresentadas, incluindo uma força de trabalho mais motivada e um melhor relacionamento com os parceiros externos.

A gestão participativa é um dos componentes estratégicos do modelo de gestão do Programa CAB, da Itaipu Binacional. O modelo participativo é composto por oito etapas, que usa como referência de atuação a bacia hidrográfica. A primeira etapa começa pela seleção da microbacia a ser trabalhada, seguida de encontros com as comunidades e seus líderes para sensibilizar e informar sobre o Cultivando Água Boa, e a partir de onde são criados os comitês gestores. Em seguida, inicia-se a dinâmica das oficinas do futuro, quando são levantados os problemas e definidas as ações corretivas a serem tomadas. Ao final, é celebrado o Pacto das Águas, um compromisso firmado entre a Itaipu, a Prefeitura e os demais parceiros que farão parte dos projetos a serem desenvolvidos (ITAIPU BINACIONAL, 2010). No entanto, observa-se que o modelo de gestão participativo é o mecanismo usado pela Itaipu para identificar as expectativas de seus atores.

Do ponto de vista de governança, para Braganza e Lambert (2000), os líderes empresariais precisam entender as expectativas dos atores e avaliar a extensão e a

natureza dos conflitos entre as expectativas. Os líderes empresariais devem decidir quais as expectativas serão atendidas.

Em suma, na etapa das expectativas a governança deve:

- Compreender as expectativas dos atores;
- Avaliar conflitos entre elas;
- Categorizar as expectativas.

5.3.5 Processos de Negócios e/ou Projetos

A definição dos processos e projetos é a quinta etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade. Os processos de negócios e projetos são derivados das expectativas dos atores identificadas na etapa anterior do modelo.

Segundo o BPMN *apud* Valle e Costa (2009), processo é qualquer atividade desempenhada no interior da organização. No modelo de processos, é retratada como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento.

Já um projeto, para Gido e Clements (2007), é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. Os seguintes atributos ajudam a definir um projeto: objetivo definido, tarefas independentes, esquema de tempo específico e esforço único.

No entanto, observa-se que as expectativas dos atores podem ser atendidas tanto por um processo quanto por um projeto ou ainda por ambos. O processo impacta as atividades contínuas da empresa e o projeto tem um objetivo específico com início e fim definidos.

Para Braganza e Lambert (2000), os processos que estão ligados às expectativas dos atores e, por conseguinte, os objetivos de negócio são auto-renováveis. Isto significa que, quando houver qualquer mudança na expectativa dos atores o processo que atende a expectativa precisa ser adaptado. De forma semelhante acontece com os projetos, uma vez que, uma mudança significativa pode representar o término do mesmo.

Do ponto de vista de governança, os líderes empresariais precisam definir os processos e os projetos, devendo ser aprovado formalmente pelos líderes empresariais. As expectativas dos atores a serem abordadas por cada processo e/ou

projeto devem ser documentados. Isso garante que cada responsável pelo processo ou projeto fica consciente da expectativa que precisa responder aos atores. Os líderes precisam garantir um alinhamento entre cada expectativa e os objetivos do negócio. Os empresários também devem alinhar as suas responsabilidades para com a função e a dimensões do processo e projeto (BRAGANZA; LAMBERT, 2000).

Em síntese, a etapa de processos de negócios e/ou projetos requer da governança:

- Definir e classificar os processos e/ou projetos;
- Alinhar as expectativas com os objetivos;
- Balancear responsabilidade.

5.3.6 Indicadores de Desempenho

A incorporação de indicadores de desempenho nos processos e projetos é a última etapa do Modelo de Governança da Sustentabilidade. De acordo com a GRI (2011), os indicadores de desempenho são informações comparáveis sobre o desempenho ambiental, econômico e social da organização. A *Sustainable Measures* (2012) complementa que os indicadores de sustentabilidade são diferentes dos indicadores tradicionais que tratam do progresso ambiental, econômico e social porque, enquanto estes medem as mudanças de cada aspecto como dimensões inteiramente independente uma das outras, a sustentabilidade reflete a realidade onde as três dimensões estão interconectadas, o que requer uma visão integrada.

Desta forma, os indicadores de sustentabilidade corporativa permitem responder aos atores como as suas expectativas foram atingidas e também avaliar o desempenho da sustentabilidade organizacional.

Dentre as ferramentas que abordam a mensuração da sustentabilidade corporativa como foco nas três dimensões (ambiental, econômica e social), tais como: DJSI, GRI, ISE e Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Entende-se que a GRI é a ferramenta mais adequada para ser utilizado por estabelecer um padrão internacional de relatório, composto por indicadores de desempenho ambiental, econômico e social.

Segundo a GRI (2011), os indicadores de desempenho econômico abordam os aspectos: desempenho econômico; presença no mercado e impactos econômicos indiretos. A dimensão ambiental da sustentabilidade contempla os aspectos: materiais; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; produtos e serviços; conformidade; transporte e geral. Os indicadores sociais são subdivididos nas

seguintes categorias: práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Em relação à governança, o comitê de sustentabilidade deve selecionar os indicadores de desempenho, conforme o conjunto de indicadores da GRI (2011), e que estão alinhados com os processos e projetos. O comitê deve também coletar, analisar, comunicar e relatar os dados.

Em suma, a etapa dos indicadores de desempenho requer da governança:

- Selecionar os indicadores de desempenho referentes aos aspectos: ambiental, econômico e social;
- Coletar, analisar, comunicar e relatar os dados.

6 ANÁLISE DA ETAPA DE PARTICIPAÇÃO DOS ATORES NO PROGRAMA CULTIVANDO ÁGUA BOA E CAB DA ITAIPU BINACIONAL

Este capítulo apresenta uma análise específica da etapa de participação dos atores do Modelo de Governança da Sustentabilidade no CAB. A motivação desta análise justifica-se por tal etapa ser um dos pontos inovadores da proposta, distanciando-se do *framework* de Braganza e Lambert (2000) e ainda revelou-se como o diferencial do Programa de sustentabilidade da Itaipu Binacional.

No âmbito do Programa CAB da Itaipu Binacional, a participação dos atores é prevista a partir de um dos componentes estratégicos do modelo de gestão, a gestão participativa, concebida com o envolvimento de diversos parceiros como entidades públicas e privadas, governos, associações comunitárias, ONGs, cooperativas, entre outras. Tal participação tem como base a formação de comitês gestores, integrados por representantes das próprias entidades parceiras. A Itaipu Binacional (2012a) destaca que, atualmente, o Programa tem mais de 2.000 parceiros organizados em comitês gestores em cada um dos 29 municípios da BP3. A operacionalização deste modelo participativo é composta por oito etapas (seleção da microbacia; sensibilização das comunidades; criação do comitê gestor da microbacia; oficinas de futuro; convênios e acordos; ajuste de parcerias; futuro no presente), que usa como referência de atuação a bacia hidrográfica. Os encontros anuais do CAB constituem um dos principais pontos da metodologia participativa que caracteriza o Programa.

Esta análise utilizará os critérios de cidadania deliberativa, definidos por Tenório (2012) e será pautada em dados secundários, a partir de diversos documentos disponibilizados pela Itaipu Binacional. Em decorrência dessa escolha metodológica, sem recorrer à pesquisa de campo, alguns critérios, como: órgãos existentes e alçada dos atores não puderam ser analisados.

6.1 Processo de Discussão

Na categoria processo de discussão, analisando o critério canais de difusão observa-se a Itaipu Binacional, através do Programa CAB, como uma importante divulgadora das informações que permite a interação entre a comunidade local e os demais parceiros. Dentre as ferramentas de divulgação utilizadas destacam-se: o sítio do

programa, os encontros anuais do CAB, os encontros preparatórios, o Jornal Cultivando Água Boa e os informativos do programa. A Itaipu Binacional (2011) ressalta a utilização de duas web rádios que disponibilizam conteúdo exclusivo sobre cidadania, água e meio ambiente: a Rádio Água Web (www.radioagua.org) e a Rádio Água Internacional Web (www.radioaguainternacional.org).

Ainda destacam-se como canais de difusão as etapas de sensibilização da comunidade e as oficinas do futuro da metodologia participativa. A primeira é o processo de sensibilizar a comunidade local quanto à importância e a necessidade da implantação do programa. Para isso, são realizados encontros da equipe da Itaipu com as autoridades, lideranças e comunidade da microbacia, onde é apresentado o Programa Cultivando Água Boa e debatem-se os problemas a serem enfrentados na localidade, bem como as ações corretivas necessárias (ITAIPU BINACIONAL, 2010).

As oficinas do futuro utilizam uma metodologia criada pelo Instituto Ecoar que atua com educação ambiental. O objetivo da oficina é reunir a comunidade em grupos de cidadania ativa+ que, por meio de atividades lúdicas, aprendem a identificar problemas, elaborar o diagnóstico participativo e montar o plano de ação para a construção da Agenda 21 do Pedaco, ou seja, um planejamento específico para aquele território. No CAB toda a comunidade local (crianças, jovens, adultos e idosos) é convidada a participar dessa reflexão socioambiental, num trabalho que compreende três momentos: muro das lamentações, árvore da esperança e o caminho adiante (ITAIPU BINACIONAL, 2010).

Ampliando-se a análise para a qualidade da informação, percebe-se como eficiente os canais de informação utilizados pelo programa. Fica latente a importância da diversidade, clareza e utilidade da informação na gestão participativa utilizada no CAB. Outro fator que destaca a relevância da qualidade da informação é a amplitude do programa, que conta com mais de 2.000 parceiros na BP3, organizados em Comitês Gestores estabelecidos em cada um dos 29 municípios atendidos pela Itaipu Binacional.

Quanto aos espaços de transversalidade, consegue-se observar a articulação e participação de diferentes atores no desenvolvimento de ações voltadas para as estratégias de sustentabilidade da Itaipu Binacional. Pode-se destacar o Centro de Saberes e Cuidados Socioambientais da Bacia do Prata e o Centro Internacional de Hidroinformática como dois importantes espaços de transversalidade. O primeiro é um projeto conjunto da Itaipu e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA, que visa a lançar um processo de educação ambiental, com metodologia

semelhante à aplicada no Cultivando Água Boa, nos cinco países da Bacia do Prata: Argentina, Bolívia, Brasil, Paraguai e Uruguai. Já o Centro Internacional de Hidroinformática é uma parceria com o Programa Hidrológico Internacional, da UNESCO, o maior programa mundial de cuidado com a água. O objetivo é compartilhar experiências, metodologias e ferramentas de gestão de bacias hidrográficas.

O critério pluralidade do grupo promotor está relacionado ao compartilhamento da liderança para que diferentes atores participem das ações de sustentabilidade desenvolvidas pela Itaipu Binacional. Nos documentos analisados, verifica-se que os comitês gestores das microbacias, compostos por representantes dos diversos projetos socioambientais da Itaipu e dos demais parceiros envolvidos, como órgãos municipais, estaduais e federais com presença na região, cooperativas, empresas, sindicatos, entidades sociais, universidades, escolas e agricultores garantem a pluralidade do grupo promotor.

Ainda na categoria processo de discussão há os critérios órgãos existentes e órgão de acompanhamento. O primeiro tem como objetivo verificar a existência ou não de estruturas para a discussão e implementação de possíveis ações a serem desenvolvidas. Já o segundo critério analisa se os órgãos fazem o acompanhamento de todo o processo de execução de uma política pública, desde sua elaboração, até a avaliação, garantindo a coerência e a fidelidade ao que foi deliberado de forma participativa (KRAEMER; LOPES, 2012). Desta forma, entende-se que os comitês gestores fazem o acompanhamento das ações do CAB nos municípios da BP3. E ainda destacam-se os encontros anuais como uma ferramenta global de monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas pelo programa.

No critério relação com outros processos participativos, verifica-se como aspecto positivo a atuação transversal dos comitês gestores em todas as ações desenvolvidas pelo Programa CAB, além dos comitês específicos das ações transversais desenvolvidas pela Itaipu, como a Plataforma Itaipu de Energias Renováveis, Projeto Veículo Elétrico, Parque Tecnológico Itaipu (PTI), Centro Internacional de Hidroinformática, Centro de Saberes e Cuidados Socioambientais, Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), que permeiam os 29 municípios da BP3.

6.2 Inclusão

A categoria inclusão discorre sobre a relevância da inserção de outros atores nos espaços decisórios das estratégias de sustentabilidade. No critério abertura dos espaços de decisão, o destaque é para o incentivo a participação promovida pela metodologia utilizada pelo Programa, que considera a participação da comunidade, autoridades e lideranças locais e os comitês gestores. Nas palavras do delegado do Ministério de Desenvolvimento Agrário do Paraná, Reni Antonio Denardi:

O Cultivando Água Boa é um programa inovador e vitorioso. Um belo exemplo para o Brasil e outros países. Entre suas virtudes, destaco o protagonismo de grande número de atores e parceiros (públicos e privados) envolvidos e articulados em um processo de gestão participativa (ITAIPIU BINACIONAL, 2010).

Em relação ao projeto Produção de Peixes em Nossas Águas que integra o CAB, o presidente da colônia de pescadores profissionais . Z12 de Foz de Iguaçu, Flavio Kabroski declara que:

O programa de apoio à pesca e aquicultura, desenvolvido por uma hidrelétrica do porte de Itaipu, é uma coisa inédita e que serve de exemplo para outras empresas do setor. Uma característica do programa é o diálogo aberto que a empresa tem com os pescadores, que tem permitido uma ampla discussão sobre os problemas enfrentados pelos pescadores, e como fazer para encontrar soluções que se adequem à realidade da região (ITAIPIU BINACIONAL, 2010).

Os relatos apresentados acima evidenciam um cenário de aceitação social, política e técnica satisfatória. De forma geral, em relação à valorização cidadã, os documentos destacam uma participação significativa da comunidade local e demais parceiros nos encontros preparatórios e anuais. Em 2012, os três encontros preparatórios reuniram mais de 600 lideranças e o encontro anual contou com quase 3.000 pessoas da região.

6.3 Pluralismo

Quanto às características da categoria pluralismo, entende-se que a metodologia de gestão participativa do CAB considera a atuação de cidadãos que estejam em associações, movimentos e organizações, bem como de cidadãos não organizados envolvidos no processo deliberativo das ações de sustentabilidade desenvolvidas nas comunidades locais da BP3.

Através da observação da participação dos diferentes atores no CAB, percebe-se que o comitê gestor (composto por representantes da Itaipu e dos demais parceiros envolvidos, como órgãos municipais, estaduais e federais com presença na região, cooperativas, empresas, sindicatos, entidades sociais, universidades, escolas e agricultores), autoridades, lideranças e a comunidade local compõem o quadro dos atores efetivos no programa.

Como o CAB é o primeiro programa socioambiental desenvolvido pela Itaipu que envolve a gestão participativa, torna-se difícil identificar o perfil dos atores anteriores a esse processo.

6.4 Igualdade Participativa

No tocante à igualdade participativa, percebe-se que a formação dos comitês gestores tem como característica importante a inserção da comunidade nas tomadas de decisão e no acompanhamento das ações do CAB nas microbacias. Em relação à forma de escolha de representantes, a Itaipu Binacional destaca que os membros dos comitês são designados por decreto municipal e constituem subcomitês específicos para as ações a serem desenvolvidas no município, como agricultura orgânica, coleta solidária, plantas medicinais e outras. O presidente da Câmara de Diamante do Oeste, Sandro Rogério Buss, expõe a importância do comitê gestor no CAB:

O Projeto de Lei que institucionalizou o Comitê Gestor do Cultivando Água Boa foi aprovado por unanimidade pelos vereadores desta casa. Entendemos que a iniciativa desse Comitê Gestor do Programa Cultivando Água Boa é primordial, pois tem grande envolvimento da sociedade, bem como de entidades públicas e privadas ligadas ao meio-ambiente e ao setor agropecuário (ITAIPU BINACIONAL, 2010).

De forma semelhante, nos discursos dos representantes é notável a importância atribuída aos comitês gestores e a participação da comunidade, lideranças e autoridades locais na discussão, formulação, implementação e acompanhamento dos projetos e ações a serem executadas nas microbacias.

No critério avaliação participativa das ações e de seus resultados, observou-se a que metodologia prevê reuniões periódicas do comitê gestor para acompanhamento. A formatação das ações e projetos do programa ao serem delineadas com a participação da comunidade, liderança e autoridades locais possibilitando a adequação às especificidades locais é o grande diferencial inovador do CAB.

6.5 Autonomia

Na categoria autonomia, segundo Kraemer e Lopes (2012), pode-se constatar como se efetiva o respaldo aos diferentes atores sobre suas ações no processo de poder decisório, possibilitando o direito de escolha nas ações de sustentabilidade a serem implementadas. Na BP3, constata-se a Itaipu Binacional, através do Programa CAB, como importante fomentadora da sustentabilidade na região. O elemento vital do Programa é a participação da comunidade através de uma metodologia que debate os problemas a serem enfrentados na localidade, bem como as ações corretivas necessárias. A gestão e a implementação do programa são eminentemente participativas, suas ações são desenvolvidas por meio de comitês gestores, composto pelos diversos parceiros da Itaipu. Essa característica do programa fortalece a autonomia dos atores nos municípios assistidos pelo CAB.

A constatação feita no parágrafo anterior, ao analisar a origem das proposições na BP3, observa-se uma atuação da Itaipu Binacional, no Programa CAB, de caráter deliberativo significativo, ou seja, uma ação que precisa necessariamente apresentar uma esfera dialógica para ser executada. Desta forma, no que se refere ao perfil da liderança no âmbito do programa CAB, da Itaipu Binacional, caracterizam-se ações mais descentralizadas por meio de parcerias, operacionalizadas pelos comitês gestores. Em relação ao critério possibilidade de exercer a própria vontade, entende-se que a metodologia utilizada para implantação do programa em cada microbacia permite à comunidade manifestar sua vontade.

6.6 Bem Comum

A última categoria bem comum, segundo Kraemer e Lopes (2012), está relacionada aos benefícios que as políticas exercidas na região trazem para a comunidade ou a população como um todo. Em relação aos objetivos alcançados nos 10 anos do CAB, observa-se que os resultados foram significativos nos diversos projetos e ações que compõem o programa, conseguindo mudar a realidade de populações em situação de risco na área de influência do reservatório. Destacam-se os pescadores artesanais, comunidades indígenas e catadores de materiais recicláveis, em um total de mais de duas mil famílias atendidas. As ações que beneficiam essas comunidades estão inseridas nos seguintes projetos: Produção de Peixes em Nossas Águas, Sustentabilidade de Comunidades Indígenas e Coleta Solidária (ITAIPU BINACIONAL, 2012a).

Quanto ao critério aprovação cidadã dos resultados, destacam-se alguns depoimentos. O produtor de orgânicos, Valmir Roque Anderle, de Pato Bragado relata que:

“Cultivando Água Boa mudou a minha vida. Troquei o plantio de soja por orgânicos e com a renda obtida em meio hectare de terra eu já formei duas filhas na faculdade. Sinto muito orgulho do que faço e uma gratidão enorme pelo apoio que temos recebido da Itaipu (ITAIPU BINACIONAL, 2012a)+”

O cacique da comunidade Ava-guarani, Daniel Maracá Lopes, também manifesta sua aprovação aos resultados do CAB:

“Com o CAB nós começamos a ter espaço para dialogar e implantar ideias, além de obtermos o resgate cultural que nos levou ao fortalecimento de nossa etnia. A cada três meses produzimos uma tonelada de peixe, além da renda que vem do plantio de 50 hectares mandioca e de outras culturas. Nós só temos a agradecer (ITAIPU BINACIONAL, 2012a)+”

Desta forma, entende-se que existe a aprovação cidadã em relação aos resultados do Programa CAB.

Em síntese, é possível observar que o CAB desenvolvido nos 29 municípios da BP3 revela um modelo de gestão inovador para um programa de sustentabilidade desenvolvido por uma empresa geradora de energia elétrica. A participação da comunidade, autoridades e lideranças locais e dos comitês gestores é essencial na definição e implementação das ações de sustentabilidade, bem como, no acompanhamento dos resultados em cada microbacia. Entende-se que o formato da metodologia participativa do programa permite a prática efetiva da cidadania deliberativa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, pode-se concluir que a situação pós-social caracterizada pelo capitalismo extremo, na qual se observa uma separação entre a economia e as instituições, provocou mudança no comportamento dos *stakeholders* gerando impacto no relacionamento com as organizações. Torna-se essencial entender que tal situação abrange a decomposição dos atores sociais e o surgimento do sujeito portador de direitos universal, cultural e moral. Destaca-se ainda, como consequência relevante desta situação, a crescente mobilização de diversos atores em relação à sustentabilidade corporativa.

Com a decomposição dos atores sociais dificilmente uma organização consegue mapear todos os seus *stakeholders*, somente os identifica quando se manifestam como sujeitos portadores de direitos. No entanto, é fundamental a organização dispor de ferramentas para atendê-los no momento em que manifestarem suas reivindicações. Desta forma, tal situação demanda novos mecanismos para desenvolver uma abordagem de sustentabilidade corporativa que considere os atores como sujeitos portadores de direitos e não mais como atores sociais peculiares da sociedade industrial e pós-industrial que possuem apenas interesses econômicos e sociais.

Em relação ao objetivo geral do trabalho de propor um Modelo de Governança da Sustentabilidade focado no relacionamento entre a organização e seus atores foi atingido por meio do modelo proposto no capítulo 5, figura 9. Este modelo define a governança da sustentabilidade como mecanismo destinado a desenvolver uma estratégia com a participação dos atores impactados pelas atividades do negócio e as incorpora nos processos e/ou projetos organizacionais.

O Modelo de Governança da Sustentabilidade é orientado pelos princípios norteadores, definidos a partir de documentos internacionais que estabelecem padrões de desempenho ambiental, econômico e social para as operações organizacionais. Tal modelo é composto de duas dimensões inter-relacionadas: a perspectiva de processos e/ou projetos e a perspectiva de governança da sustentabilidade que se desenvolve a partir da definição da estratégia pelos líderes do negócio. Na segunda etapa, em conjunto com o comitê de sustentabilidade identificam e priorizam os atores. Em seguida, o comitê promove a participação dos atores priorizados com o objetivo de compreender as suas expectativas relacionadas aos aspectos ambiental, econômico e social do negócio. A etapa da participação também contempla a criação de comitê

externo de sustentabilidade. Na próxima etapa, os líderes do negócio, gerentes seniores e comitê interno traduzem as expectativas dos atores em processos e/ou projetos e alinham as mesmas com os objetivos. Finalmente, na última etapa cabe selecionar os indicadores de desempenho correspondentes com os processos e projetos.

Quanto ao objetivo específico de compreender a amplitude das transformações ocorridas na sociedade que impactaram no relacionamento entre as organizações e suas partes interessadas, considera-se como alcançado, através da análise exposta no tópico 3.3. Constatou-se que a decomposição dos atores sociais e o surgimento do sujeito portador de direitos permite compreender a transformação ocorrida na sociedade que impacta de forma complexa o relacionamento entre as organizações e suas partes interessadas. Neste contexto, podem-se destacar os seguintes fatores:

- As organizações utilizam o quadro analítico da teoria dos *stakeholders* no qual as partes interessadas são abordadas como atores da sociedade industrial portadores apenas de interesses econômicos e sociais. Na medida em que ocorre à decomposição dos atores sociais a teoria dos *stakeholders* torna-se totalmente inoperante e não responde as demandas das organizações.
- O surgimento do sujeito portador de direitos define uma mudança de comportamento dos *stakeholders* que começam a impactar as atividades das organizações, estabelecendo condicionantes relacionadas aos aspectos social, ambiental e econômico do negócio, ou seja, as partes interessadas começam a reivindicar seus direitos. Tal mudança revela alguns desafios para as organizações. O primeiro é estabelecer um relacionamento com suas partes interessadas, diferente do que era praticado anteriormente, dispondo de mecanismos para entender e atender as expectativas de seus *stakeholders*. Observa-se que os termos *engajamento* e *participação* das partes interessadas começam a fazer parte da realidade de algumas organizações. A participação dos grupos interessados para ser eficiente deve basear-se em algumas premissas, muitas vezes de difícil assimilação para as organizações. Ao promover a participação, a organização não deve propor um pacote pronto de soluções. O fundamental é conhecer as expectativas das partes interessadas, como eles são e não como a empresa gostaria que eles fossem.
- Outro desafio é responder às reivindicações das partes interessadas que estão relacionadas com a responsabilidade social, ambiental e econômica das

organizações, incorporando nas operações do negócio as questões de sustentabilidade.

As organizações respondem às mudanças de comportamento dos *stakeholders* implantando modelos e ferramentas de gestão de sustentabilidade corporativa disponíveis no mercado. Algumas destas, comprovadamente, apresentam resultados positivos para as organizações. Mesmo sem ter conhecimento sobre o surgimento do sujeito portador de direitos, as organizações estão sendo levadas a implantar mecanismos com capilaridades suficientes para alcançar os *stakeholders* nas suas demandas individuais, ao invés de forma coletiva ou institucional como até então praticadas. No entanto, os gestores que vivenciam tais mudanças sem questionar sobre suas origens continuam abordando os *stakeholders* como atores peculiares da sociedade industrial e pós-industrial.

O objetivo específico de conceituar ator a partir da definição de "indivíduo-sujeito" de Touraine (2011a, 2011b) foi atingido ao defini-lo como a representação do sujeito que transforma o indivíduo ou o grupo em um portador de direitos fundamentados nos princípios moral e cultural.

Quanto ao objetivo específico de analisar o Programa "Cultivando Água Boa" da Itaipu Binacional como referência de um modelo de sustentabilidade corporativa, observou-se que o grande diferencial do programa é a participação da comunidade, autoridades, lideranças locais e dos comitês gestores na definição e implementação das ações de sustentabilidade. O programa revela a utilização de uma metodologia participativa baseada na prática da cidadania, isto é, um modelo que possui direcionadores estratégicos, porém as ações de sustentabilidade em cada microbacia são definidas num processo decisório envolvendo diferentes atores.

No âmbito de um grupo extenso e variado de atores com o qual a Itaipu Binacional mantém relacionamento através do Programa Cultivando Água Boa, alguns destes apresentam características de sujeitos portadores de direitos universais, culturais e morais, não demonstrando apenas interesses econômicos e sociais. Os objetivos do Programa são orientados pela necessidade de combinar um ponto de vista econômico com as exigências do meio ambiente e o respeito aos direitos fundamentais de todos os atores. Desta forma, entende-se que ainda prevalecem os atores sociais no Cultivando Água Boa, mas já é possível observar sinais de novos sujeitos surgindo neste cenário.

Com relação ao objetivo específico de mapear os princípios norteadores necessários para orientar a formulação da sustentabilidade no âmbito empresarial, identificou-se a

adoção dos princípios internacionais como fundamentais no estabelecimento de critérios para formular as ações socioambientais relacionadas com a sustentabilidade corporativa. Foram mapeados os seguintes princípios internacionais: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Agenda 21, Pacto Global, Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, Carta da Terra, Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento e o *The Natural Step*.

No objetivo específico de identificar as características desejáveis para a participação entre as organizações com seus atores, constatou-se que a concepção de cidadania deliberativa possui as características adequadas para promover o envolvimento entre as organizações e seus atores. E para tanto, devem ser utilizados os critérios de cidadania deliberativa, definidos por Tenório (2012), quais sejam: processo de discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum.

Em relação ao objetivo específico de identificar os mecanismos necessários para alinhar as estratégias de sustentabilidade com os processos e/ou projetos foi alcançado. Observou-se que a governança da sustentabilidade é o mecanismo que permite alinhar as estratégias focadas nos aspectos econômico, ambiental e social com as expectativas dos atores, traduzindo em processos e/ou projetos e que orienta a maneira como as responsabilidades são atribuídas e cumpridas no âmbito das organizações públicas ou privadas com a adoção de indicadores de sustentabilidade.

A situação pós-social aponta a necessidade das estratégias de sustentabilidade desenvolvidas pelas organizações abordarem os seus *stakeholders* como portadores de direitos. Desta forma, considerar a participação dos atores na elaboração da estratégia é uma forma de respeitar os seus direitos, alinhando suas expectativas com as ações de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, K. W. "Engaging the public and the private in global sustainability governance." **International Affairs**, v. 88, n. 3, pp. 543-564, 2012.

ACCOUNTABILITY. **AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 2011** **AA 1000SES**. 2011. Disponível em: <<http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>>. Acesso em 20 de março de 2012.

ALIGLERI, L., ALIGLERI, L. A., KRUGLIANSKAS, I., **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, R., **Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras**. 21 ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

AMARAL, S. P., **Estabelecimento de Indicadores e Modelo de Relatório Sustentabilidade Ambiental, Social e Econômica: Uma Proposta para a Indústria de Petróleo Brasileira**. Tese de D.sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2003.

ANA . AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **Cuidando das águas: soluções para melhorar a qualidade dos recursos hídricos**. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Brasília: ANA, 2011.

ARAS, G.; CROWTHER, D. "Governance and Sustainability. An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability." **Management Decision**, v. 46, n. 3, pp. 433-448, 2008.

ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. "Análise do Processo de Implantação das Normas de Sustentabilidade Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Agroindústria Frigorífica de Bovinos." **RAM** **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, MAR/ABR, 2009.

AZAPAGIC, A. "Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework." **Trans IChemE**, Parte B, v. 81, pp. 303-315, 2003.

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. "Indicators of sustainable development for industry: a general framework." **Trans IChemE, Part B, Proc Safe Env Prot**, v. 78, n. 4, pp. 243-261, 2000.

BAUMGARTNER, R. J.; R; EBNER, D. %Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels+. **Sustainable Development**, v. 18, pp. 76-89, 2010.

BENN, S. %New processes of governance: cases for deliberative decision-making?+. **Managerial Law**, v. 49, n. 5/6, pp. 196-205, 2007.

BERNARDO, M. Engajamento de *stakeholders*: que bicho é esse? Adiante, Jun/2006. Disponível em <<http://www.riosvivos.org.br/arquivos/1061780101.pdf>>. Acesso em 13/06/2012.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. %A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa.+**Produção**, v. 9, n. 2, pp. 65-76, 2000.

BHIMANI, A.; SOONAWALLA, K. %From Conformance to Performance: the Corporate Responsibilities Continuum+. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 24, n. 3, pp. 165-174, 2005.

BLEY JUNIOR, C. J. **Cadastro Técnico Multifinalitário, uma ferramenta gerencial para a integração de critérios de Gestão Territorial e Gestão Ambiental. O caso da Itaipu Binacional**. Dissertação de M.Sc., Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2006.

BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SILVA, E. S.; SILVA, R. S. %Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras+. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 32, pp. 289-307, jul/set, 2009.

BOECHAT, C. B., PARO, R. M., **Desafios para a Sustentabilidade e o Planejamento Estratégico das Empresas no Brasil**. In: RP0702, Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, Brasil, 2007.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é E o que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução: Ivone C. Benedetti. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BORN, R. H., **Governança e sustentabilidade: desafios planetários para organizações não governamentais. A participação de organizações da sociedade civil em processos, conferências e instâncias globais a locais para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo, Vitae Civilis, no prelo. Disponível em <http://www.vitaecivilis.org.br/index.php/br/temas/governanca>. Acesso em 15/10/2012.

BORN, R. H., **Rio+20, Economia verde e governança do desenvolvimento sustentável: desafios associados às políticas públicas e construção de um mundo justo e saudável**. 2011. Disponível em < www.vitaecivilis.org.br >. Acesso em: 05/11/2012.

BRAGANZA, A., LAMBERT, R., %Strategic Integration: Developing Process Governance Framework+ **Knowledge and Process Management**. v. 7, n. 3, pp. 177-186, 2000.

CARTWRIGHT, W., CRAIG, J. L., %Sustainability: aligning corporate governance, strategy and operations with the planet+ **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, pp. 741-750, 2006.

CIPOLAT, C., LUDKE, Q. P., KRAEMER, E. I., ENGELMANN, M. P., SILVA, A. F., %Programa Cultivando Água Boa (CAB) da Itaipu Binacional: Análise dos principais programas, projetos e ações.+In: **VII SEGeT É Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, RJ, Out. 2010.

CLARKSON, M. B., ÍA stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance+ **Academy of Management Review**, v. 20, pp. 92-117, 1995.

CLIFTON, D., AMRAN, A., %The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective+ **Journal of Business Ethics**, v. 98, pp. 121. 136, 2011.

COMISSÃO DA CARTA DA TERRA. **Carta da Terra**. 2000. Disponível em: <<http://www.cartadaterra.org/prt/text.html>>. Acesso em: 21/01/2013.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Relatório Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento CNUMAD. **Agenda 21**. 1992.

DONALDSON, T., PRESTON, L., %The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications+ **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, pp. 65-91, 1995.

EBNER, D., BAUMGARTNER, R.J., %The Relationship Between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility+ In: **Corporate Responsibility Research Conference**. Dublin, September, 2006.

ELETROBRÁS. Resumo Executivo . Relatório de Sustentabilidade 2011 das Empresas Eletrobrás. Disponível em

<http://www.eletronbras.com/elb/main.asp?View={79AE3C27-C7C8-4ED5-8746-AAC07B2C483E}>. Acesso em: 21/01/2013.

ELKINGTON, J. **Canibais de Garfo e Faca: seria sinal de progresso se um canibal utilizasse garfo e faca para comer?** Tradução: Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

FREEMAN, E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman. Boston, 1984.

FREEMAN, R. E., McVEA, J., **A stakeholder approach to strategic management**. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 189-207, 2001.

FRIEDMAN, A., MILES, S., **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford University Press. Oxford, 2006.

FROOMAN, J., **Stakeholder Influence Strategies**. **Academy of Management Review**, New York, v. 24, n. 2, pp.191-205, 1999.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL . FBDS, **Os impactos da crise econômico-financeira global na agenda de sustentabilidade corporativa: um estudo de empresas brasileiras líderes em sustentabilidade**. 2009.

FURTADO, J. S. **Indicadores de Sustentabilidade e Governança**. **Revista Intertox de Toxicologia, Risco Ambiental e Sociedade**, v. 2, n. 1, fev, 2009.

FURTADO, J. S. **Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.

GIDO, J. CLEMENTS, J. P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antonio Carlos., **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILL, J.; JOHNSON, P., **Research Methods For Managers**. 3 ed. Sage Publications, 2002.

GONÇALVES, J. E. L., **As empresas são grandes coleções de processos**. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, Jan/Mar, 2000.

GRANVILLE, E. K. F., **Tipologia e Conteúdo das Interações entre Mudanças Organizacionais, Liderança e Atores Externos: Um Estudo na Itaipu Binacional**.

Dissertação de M. Sc. em Administração. Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, PR, Brasil, 2008.

GRI - Global Reporting Initiative. **Sustainability Reporting Guidelines**. Version 3.1, 2011. Disponível em: <[http: https://www.globalreporting.org//>](https://www.globalreporting.org/).

HART, S. L., MILSTEIN, M. B., **“Criando Valor Sustentável”**. **Rae Executiva**, v. 3, n. 2, Maio/Junho, 2004.

HEUER, M., **“Sustainability Governance Across Time and Space: Connecting Environmental Stewardship in the Firm with the Global Community”**. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, pp. 86-97, 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios essenciais de responsabilidade social e seus mecanismos de indução no Brasil**. São Paulo, 2006.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION - IFC. **Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes**. 2007.

IRIBARNEGARAY, M. A., SEGHEZZO, L., **“Governance, Sustainability and Decision Making in Water and Sanitation Management Systems”**. **Sustainability**, v. 4, pp. 2922-2945, 2012.

ISO 26000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. 2009.

ITAIPU BINACIONAL. **Bê-á-Bá de Itaipu**. 2012b. Disponível em <<http://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/publicacoes>>. Acesso em 05/12/2012.

ITAIPU BINACIONAL. **Jornal do Programa Sociambiental da Itaipu Binacional. Cultivando Água Boa**. Foz do Iguaçu, novembro de 2012a, nº 21.

ITAIPU BINACIONAL. **Relatório de Sustentabilidade**. 2011.

ITAIPU BINACIONAL: **Relatório de Atividades 2003-2010: Cultivando Água Boa**, Foz do Iguaçu, 2010.

IVANOVA, M. **Global Governance in the 21st Century: Rethinking the Environmental Pillar**. Conflict Resolution, Human Security, and Global Governance Faculty Publication Series. 2011. Disponível em: <http://scholarworks.umb.edu/crhhsgg_faculty_pubs/1>. Acesso em: 13/06/2012.

JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. R., **“Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach”**. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, pp. 397-414, 2001.

JENSEN, M., %alue Maximization, *Stakeholder Theory*, and the Corporate Objective Function+ **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, pp. 8-21, 2001.

KOCK, C. J., SANTALÓ, J., DIESTRE, L., %Corporate Governance and the Environment: What Type of Governance Creates Greener Companies?+ **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 3, 2012.

KRAEMER, C. F. B.; LOPES, J. F. R. %Mesorregião do Centro Fluminense (RJ)+ In: Tenório, F. G. (org), **Cidadania e Desenvolvimento Local**, capítulo 5, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LAUFER, W. S., %Social accountability and corporate greenwashing+ **Journal of Business Ethics**. v. 43, n. 3, pp. 253. 261, 2003.

LIMA, M. O. M. S. V., %hidretricidade com Sustentabilidade: As Boas Práticas da ITAIPU BINACIONAL+ In: Teixeira, H., Krauskopf Neto, R. (eds), **A grande energia: múltiplas visões sobre a hidretricidade**. 1ª Ed. Itaipu Binacional, Foz do Iguaçu. 2009.

LOUETTE, A., **Gestão do Conhecimento: compêndio para a Sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. V., **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MARQUES, M. R. G. F., SOARES FILHO, R., NUNES, P. H. H., BOECHAT, C. B., **Estratégias e indicadores de sustentabilidade nas empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral, 2004.

MARTINS, R. A., %Princípios da Pesquisa Científica+ In: Miguel, P. A. C. (Org), *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEADOWCROFT, J., FARRELL, K. N., SPANGENBERG, J., %Developing a framework for sustainability governance in the European Union+ **Int. J. Sustainable Development**, v. 8, n.1/2, 2005.

MEBRATU, D., %Sustainability and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review+ **Environ Impact Asses Rev**, v. 18, pp. 493-520, 1998.

MICHELON, G., PARBONETTI, A., %The effects of corporate governance on sustainability disclosure+ **Journal of Management and Governance**, 2010.

MITCHELL, R., AGLE, B., WOOD, D., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts" **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, pp. 853-886, 1997.

NAKANO, D., **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Paulo Augusto Cauchick Miguel (organizador). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, J. A. P. *et al.* "A Implementação do Pacto Global pelas Empresas do Paraná" **RGSA É Revista de Gestão Social Ambiental**, v. 2, n. 3, pp. 92-110, Set/Dez, 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO . OIT. Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento. 1998. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/oit/doc/declaracao_oit_547.pdf>. Acesso em: 22/01/2013.

Organizações das Nações para a Educação, Ciência e a Cultura . UNESCO. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001394/139423por.pdf> >. Acesso em: 25/01/2013.

OUCHI, C. H. C., **Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: uma análise do setor de papel e celulose**. Dissertação de M. Sc. em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ/COPPEAD, 2006.

PACTO GLOBAL. Global Compact. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/>>. Acesso em: 20/11/2012.

PESQUEUX, Y., DAMAK-AYADI, S., "Stakeholder theory in perspective" **Corporate Governance**, v. 5, n. 2, pp. 5 . 21, 2005.

PRAHALAD, C. K., Oosterveld, J. P., "Transforming Internal Governance: The challenge for multinationals" **Sloan Management Review**; v. 40, n. 3, 1999.

PURCIDONIO, P. M., INFANTE, C. E. D. C., VALLE, R. A. B., "Integrating Process Governance and Sustainability: Proposal of a Model for Sustainable Governance" **International Conference on Production Research - ICPR**, Stuttgart, DE, 31-04 August 2011.

RAMUS, C. A., "When are corporate environmental policies a form of greenwashing?" **Business and Society**, v. 44, n. 4, pp. 377. 414, 2005.

- RIBEIRO, S. A. M., **Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade na Mudança do Paradigma Instrumental do Uso da Água**. Dissertação de M.Sc., Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- ROBERT, K. H., **The Natural Step Story: Seeding a Quiet Revolution**. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2002.
- ROWLEY, T. J., **Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences**. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, pp. 887-910, 1997.
- SACHS, I., **Desenvolvimento: Includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.
- SACHS, I., LOPES, C., DOWBOR, L., **Crises e Oportunidades**. In: Cançado, A. C.; Tenório, F. G.; Silva Jr, J. T. (org). **Gestão Social É Aspectos Teóricos e Aplicações**, Parte 2, capítulo 1, Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.
- SCHLANGE, L. E., **Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship: The Role of Managerial and Organisational Cognition**. **First World Symposium on Sustainable Entrepreneurship**, United Kingdom, 15-17 July 2007.
- SEN, A., **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia das Letras, 2000.
- SIGMA PROJECT., **The Sigma Guidelines É Toolkit Stakeholder Engagement Tool**, 2003.
- SILVA, J. B., **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. Dissertação de M.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010.
- SROUR, R. H., **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEURER, R., LANGER, M. E., KONRAD, A., MARTINUZZI, A., **Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical of Business-Society Relations**. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, pp. 263-281, 2005.
- SUSTAINABLE MEASURES., **What is sustainability Indicators?** West Hartford, Connecticut. Disponível em: <<http://www.sustainablemeasures.com>>. Acesso em 10/12/2012.
- TENORIO, F. G., **(Re) Visitando o Conceito de Gestão Social**. **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, v. 3, n. 5, jan/jun, 2005.

TENORIO, F. G., "Escopo Teórico". In: Tenório, F. G. (org), **Cidadania e Desenvolvimento Local: Critérios de Análise**, capítulo 1, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TOURAINÉ, A., **Após a crise: a decomposição da vida social e o surgimento de atores não sociais**. Tradução de Francisco Morás. Petrópolis, Vozes, 2011a.

TOURAINÉ, A., **Um Novo Paradigma: para compreender o mundo de hoje**. 4 ed. Tradução de Gentil Avelino Tilton. Petrópolis: Vozes, 2011b.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TURRIONI, J. B., MELLO, C. H., **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. 2011.

VALLE, R., COSTA, M. M., "Gerenciar os processos, para agregar valor à organização". In: Valle, R.; Oliveira, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio** (org). São Paulo: Atlas, 2009.

VAN MARREWIJK, M., "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion". **Journal of Business Ethics**, v. 44, pp. 95-105, 2003.

VEIGA, J. E., **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

WILLIAMSON, O., E. **The Economic Institutions of Capitalism**. USA: Free Press, 1985.

ZOGRAFOS, C., HOWARTH, R. B., "Deliberative Ecological Economics for Sustainability Governance". **Sustainability**, v. 2, pp. 3399-3417, 2010.

APÊNDICE A

Orientações para Mapeamento e Priorização dos Atores

1. Quem aplica? Os líderes do negócio e o comitê interno de sustentabilidade.

2. Objetivo: Identificar os atores da empresa.

O mapeamento dos atores é um passo importante, que ajuda a entender o contexto no qual a empresa atua e os impactos que ela causa ou sofre em relação aos diferentes públicos.

3. Produto: Lista dos principais atores da organização.

4. Ferramenta: Critérios para identificação das Partes Interessadas da AA1000 SES.

5. Aplicação:

- a. Com base na definição de atores e nos critérios da AA1000 SES apresentados abaixo, listar livremente através de um *brain storm* os atores relacionados ao tema estratégico da empresa.
- b. Para melhor orientar as formas de atuação e iniciativas a serem realizadas para atendimento de demandas ou mesmo relacionamento com os atores listados, ao final do processo de *brain storm*, deverão ser elencados os cinco principais atores, considerando para isto a quantidade de pontos de interseção entre a empresa e o ator identificado.
- c. Para auxiliar a formação da lista de cinco atores, utilizar os pesos de 1 a 5, sendo 1 para classificar um baixo nível de interseção e 5 para um nível muito alto de interseção. Estratificar a lista para que fiquem apenas cinco atores. Ex.: feita a classificação, ainda restaram sete públicos listados com peso 5, deve-se repetir a classificação com os sete para a exclusão de dois.

OBSERVAÇÃO: caso a lista de *brain storm* de atores não ultrapasse a identificação de cinco públicos de interesse, não será necessária a estratificação detalhada nos itens %b+e %b+.

6. Definição para alinhamento: **Ator** é um indivíduo-sujeito que tem ou reivindica direitos em uma organização em suas atividades presentes, passadas ou futuras e possuindo direitos similares, podem ser classificados como pertencentes ao mesmo grupo, como empregados, acionistas, clientes, fornecedores, comunidades, autoridades do governo local, ONGs.

7. Critérios da AA1000 SES:

- **Responsabilidade** . aqueles atores perante as quais a organização (eixo temático) tem, ou poderá ter, responsabilidades legais, financeiras e operacionais, sob a forma de regulamentos, contratos, políticas ou códigos de conduta (por exemplo: colaboradores, autoridades locais).
- **Influência** . aqueles atores com poder de influência ou decisão (por exemplo: autoridades locais, grupos de pressão).

- **Proximidade** . aqueles atores com as quais a organização (eixo temático) mais interage, incluindo as internas (por exemplo: gestão de colaboradores, comunidades locais) aquelas com relacionamentos mais duradouros (por exemplo: parceiros de negócio) e aquelas de quem a organização (eixo temático) depende para as suas operações diárias (exemplos: autoridades locais, fornecedores locais, fornecedores de infraestruturas locais).
- **Dependência** . aqueles atores que estão, direta ou indiretamente, dependentes das atividades e operações de uma organização, quer em termos econômicos ou financeiros (por exemplo: único colaborador numa localidade ou único comprador de bens) quer em termos de infraestruturas regionais ou locais (por exemplo: escolas, hospitais). Também inclui as partes interessadas que dependem, para satisfazer as suas necessidades básicas, da organização que é direta ou indiretamente responsável pelo seu fornecimento (por exemplo: medicamentos, água, eletricidade).
- **Representação** . aqueles atores que através de regulamentação, costumes ou por motivos culturais podem legitimamente afirmar-se representativas de um grupo (por exemplo: ONG, grupos de interesses especiais, incluindo os que representam os que não têm voz+ . pessoas ou objetos incapazes de se representarem a eles mesmos, como por exemplo o ambiente ou as gerações futuras . representantes dos sindicatos, e dos líderes de comunidades locais).
- **Declaração de estratégia e políticas** . aqueles atores interessadas com quem a organização, direta ou indiretamente, entra em contato através das suas políticas e declarações de valores (por exemplo: consumidores, comunidades locais, gestão de colaboradores, franquizados), incluindo aqueles que podem alertar precocemente para temas e riscos emergentes (por exemplo: ativistas, organizações da sociedade civil, meio académico).

ANEXO A

A Carta da Terra

Preâmbulo

Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro reserva, ao mesmo tempo, grande perigo e grande esperança. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos nos juntar para gerar uma sociedade sustentável global fundada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade de vida e com as futuras gerações.

Terra, Nosso Lar

A humanidade é parte de um vasto universo em evolução. A Terra, nosso lar, é viva como uma comunidade de vida incomparável. As forças da natureza fazem da existência uma aventura exigente e incerta, mas a Terra providenciou as condições essenciais para a evolução da vida. A capacidade de recuperação da comunidade de vida e o bem-estar da humanidade dependem da preservação de uma biosfera saudável com todos seus sistemas ecológicos, uma rica variedade de plantas e animais, solos férteis, águas puras e ar limpo. O meio ambiente global com seus recursos finitos é uma preocupação comum de todos os povos. A proteção da vitalidade, diversidade e beleza da Terra é um dever sagrado.

A Situação Global

Os padrões dominantes de produção e consumo estão causando devastação ambiental, esgotamento dos recursos e uma massiva extinção de espécies. Comunidades estão sendo arruinadas. Os benefícios do desenvolvimento não estão sendo divididos eqüitativamente e a diferença entre ricos e pobres está aumentando. A injustiça, a pobreza, a ignorância e os conflitos violentos têm aumentado e são causas de grande sofrimento. O crescimento sem precedentes da população humana tem sobrecarregado os sistemas ecológico e social. As bases da segurança global estão ameaçadas. Essas tendências são perigosas, mas não inevitáveis.

Desafios Futuros

A escolha é nossa: formar uma aliança global para cuidar da Terra e uns dos outros ou arriscar a nossa destruição e a da diversidade da vida. São necessárias mudanças fundamentais em nossos valores, instituições e modos de vida. Devemos entender que, quando as necessidades básicas forem supridas, o desenvolvimento humano será primariamente voltado a ser mais e não a ter mais. Temos o conhecimento e a tecnologia necessários para abastecer a todos e reduzir nossos impactos no meio

ambiente. O surgimento de uma sociedade civil global está criando novas oportunidades para construir um mundo democrático e humano. Nossos desafios ambientais, econômicos, políticos, sociais e espirituais estão interligados e juntos podemos forjar soluções inclusivas.

Responsabilidade Universal

Para realizar estas aspirações, devemos decidir viver com um sentido de responsabilidade universal, identificando-nos com a comunidade terrestre como um todo, bem como com nossas comunidades locais. Somos, ao mesmo tempo, cidadãos de nações diferentes e de um mundo no qual as dimensões local e global estão ligadas. Cada um compartilha responsabilidade pelo presente e pelo futuro bem-estar da família humana e de todo o mundo dos seres vivos. O espírito de solidariedade humana e de parentesco com toda a vida é fortalecido quando vivemos com reverência o mistério da existência, com gratidão pelo dom da vida e com humildade em relação ao lugar que o ser humano ocupa na natureza.

Necessitamos com urgência de uma visão compartilhada de valores básicos para proporcionar um fundamento ético à comunidade mundial emergente. Portanto, juntos na esperança, afirmamos os seguintes princípios, interdependentes, visando a um modo de vida sustentável como padrão comum, através dos quais a conduta de todos os indivíduos, organizações, empresas, governos e instituições transnacionais será dirigida e avaliada.

PRINCÍPIOS

I. RESPEITAR E CUIDAR DA COMUNIDADE DE VIDA

1. Respeitar a Terra e a vida em toda sua diversidade.
 - a. Reconhecer que todos os seres são interdependentes e cada forma de vida tem valor, independentemente de sua utilidade para os seres humanos.
 - b. Afirmar a fé na dignidade inerente de todos os seres humanos e no potencial intelectual, artístico, ético e espiritual da humanidade.
2. Cuidar da comunidade da vida com compreensão, compaixão e amor.
 - a. Aceitar que, com o direito de possuir, administrar e usar os recursos naturais, vem o dever de prevenir os danos ao meio ambiente e de proteger os direitos das pessoas.
 - b. Assumir que, com o aumento da liberdade, dos conhecimentos e do poder, vem a maior responsabilidade de promover o bem comum.
3. Construir sociedades democráticas que sejam justas, participativas, sustentáveis e pacíficas.
 - a. Assegurar que as comunidades em todos os níveis garantam os direitos humanos e as liberdades fundamentais e proporcionem a cada pessoa a oportunidade de realizar seu pleno potencial.

- b. Promover a justiça econômica e social, propiciando a todos a obtenção de uma condição de vida significativa e segura, que seja ecologicamente responsável.
4. Assegurar a generosidade e a beleza da Terra para as atuais e às futuras gerações.
- a. Reconhecer que a liberdade de ação de cada geração é condicionada pelas necessidades das gerações futuras.
 - b. Transmitir às futuras gerações valores, tradições e instituições que apóiem a prosperidade das comunidades humanas e ecológicas da Terra a longo prazo.

II. INTEGRIDADE ECOLÓGICA

5. Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial atenção à diversidade biológica e aos processos naturais que sustentam a vida.
- a. Adotar, em todos os níveis, planos e regulamentações de desenvolvimento sustentável que façam com que a conservação e a reabilitação ambiental sejam parte integral de todas as iniciativas de desenvolvimento.
 - b. Estabelecer e proteger reservas naturais e da biosfera viáveis, incluindo terras selvagens e áreas marinhas, para proteger os sistemas de sustento à vida da Terra, manter a biodiversidade e preservar nossa herança natural.
 - c. Promover a recuperação de espécies e ecossistemas ameaçados.
 - d. Controlar e erradicar organismos não-nativos ou modificados geneticamente que causem dano às espécies nativas e ao meio ambiente e impedir a introdução desses organismos prejudiciais.
 - e. Administrar o uso de recursos renováveis como água, solo, produtos florestais e vida marinha de forma que não excedam às taxas de regeneração e que protejam a saúde dos ecossistemas.
 - f. Administrar a extração e o uso de recursos não-renováveis, como minerais e combustíveis fósseis de forma que minimizem o esgotamento e não causem dano ambiental grave.
6. Prevenir o dano ao ambiente como o melhor método de proteção ambiental e, quando o conhecimento for limitado, assumir uma postura de precaução.
- a. Agir para evitar a possibilidade de danos ambientais sérios ou irreversíveis, mesmo quando o conhecimento científico for incompleto ou não-conclusivo.
 - b. Impor o ônus da prova naqueles que afirmarem que a atividade proposta não causará dano significativo e fazer com que as partes interessadas sejam responsabilizadas pelo dano ambiental.
 - c. Assegurar que as tomadas de decisão considerem as conseqüências cumulativas, a longo prazo, indiretas, de longo alcance e globais das atividades humanas.
 - d. Impedir a poluição de qualquer parte do meio ambiente e não permitir o aumento de substâncias radioativas, tóxicas ou outras substâncias perigosas.
 - e. Evitar atividades militares que causem dano ao meio ambiente.
7. Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário.

- a. Reduzir, reutilizar e reciclar materiais usados nos sistemas de produção e consumo e garantir que os resíduos possam ser assimilados pelos sistemas ecológicos.
 - b. Atuar com moderação e eficiência no uso de energia e contar cada vez mais com fontes energéticas renováveis, como a energia solar e do vento.
 - c. Promover o desenvolvimento, a adoção e a transferência eqüitativa de tecnologias ambientais seguras.
 - d. Incluir totalmente os custos ambientais e sociais de bens e serviços no preço de venda e habilitar os consumidores a identificar produtos que satisfaçam às mais altas normas sociais e ambientais.
 - e. Garantir acesso universal à assistência de saúde que fomente a saúde reprodutiva e a reprodução responsável.
 - f. Adotar estilos de vida que acentuem a qualidade de vida e subsistência material num mundo finito.
8. Avançar o estudo da sustentabilidade ecológica e promover o intercâmbio aberto e aplicação ampla do conhecimento adquirido.
- a. Apoiar a cooperação científica e técnica internacional relacionada à sustentabilidade, com especial atenção às necessidades das nações em desenvolvimento.
 - b. Reconhecer e preservar os conhecimentos tradicionais e a sabedoria espiritual em todas as culturas que contribuem para a proteção ambiental e o bem-estar humano.
 - c. Garantir que informações de vital importância para a saúde humana e para a proteção ambiental, incluindo informação genética, permaneçam disponíveis ao domínio público.

III. JUSTIÇA SOCIAL E ECONÔMICA

9. Erradicar a pobreza como um imperativo ético, social e ambiental.
- a. Garantir o direito à água potável, ao ar puro, à segurança alimentar, aos solos não contaminados, ao abrigo e saneamento seguro, alocando os recursos nacionais e internacionais demandados.
 - b. Prover cada ser humano de educação e recursos para assegurar uma condição de vida sustentável e proporcionar seguro social e segurança coletiva aos que não são capazes de se manter por conta própria.
 - c. Reconhecer os ignorados, proteger os vulneráveis, servir àqueles que sofrem e habilitá-los a desenvolverem suas capacidades e alcançarem suas aspirações.
10. Garantir que as atividades e instituições econômicas em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma eqüitativa e sustentável.
- a. Promover a distribuição eqüitativa da riqueza dentro das e entre as nações.
 - b. Incrementar os recursos intelectuais, financeiros, técnicos e sociais das nações em desenvolvimento e liberá-las de dívidas internacionais onerosas.
 - c. Assegurar que todas as transações comerciais apoiem o uso de recursos sustentáveis, a proteção ambiental e normas trabalhistas progressistas.

- d. Exigir que corporações multinacionais e organizações financeiras internacionais atuem com transparência em benefício do bem comum e responsabilizá-las pelas conseqüências de suas atividades.

11. Afirmar a igualdade e a eqüidade dos gêneros como pré-requisitos para o desenvolvimento sustentável e assegurar o acesso universal à educação, assistência de saúde e às oportunidades econômicas.

- a. Assegurar os direitos humanos das mulheres e das meninas e acabar com toda violência contra elas.
- b. Promover a participação ativa das mulheres em todos os aspectos da vida econômica, política, civil, social e cultural como parceiras plenas e paritárias, tomadoras de decisão, líderes e beneficiárias.
- c. Fortalecer as famílias e garantir a segurança e o carinho de todos os membros da família.

12. Defender, sem discriminação, os direitos de todas as pessoas a um ambiente natural e social capaz de assegurar a dignidade humana, a saúde corporal e o bem-estar espiritual, com especial atenção aos direitos dos povos indígenas e minorias.

- a. Eliminar a discriminação em todas as suas formas, como as baseadas em raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, idioma e origem nacional, étnica ou social.
- b. Afirmar o direito dos povos indígenas à sua espiritualidade, conhecimentos, terras e recursos, assim como às suas práticas relacionadas com condições de vida sustentáveis.
- c. Honrar e apoiar os jovens das nossas comunidades, habilitando-os a cumprir seu papel essencial na criação de sociedades sustentáveis.
- d. Proteger e restaurar lugares notáveis pelo significado cultural e espiritual.

IV. DEMOCRACIA, NÃO-VIOLÊNCIA E PAZ

13. Fortalecer as instituições democráticas em todos os níveis e prover transparência e responsabilização no exercício do governo, participação inclusiva na tomada de decisões e acesso à justiça.

- a. Defender o direito de todas as pessoas receberem informação clara e oportuna sobre assuntos ambientais e todos os planos de desenvolvimento e atividades que possam afetá-las ou nos quais tenham interesse.
- b. Apoiar sociedades civis locais, regionais e globais e promover a participação significativa de todos os indivíduos e organizações interessados na tomada de decisões.
- c. Proteger os direitos à liberdade de opinião, de expressão, de reunião pacífica, de associação e de oposição.
- d. Instituir o acesso efetivo e eficiente a procedimentos judiciais administrativos e independentes, incluindo retificação e compensação por danos ambientais e pela ameaça de tais danos.
- e. Eliminar a corrupção em todas as instituições públicas e privadas.

- f. Fortalecer as comunidades locais, habilitando-as a cuidar dos seus próprios ambientes, e atribuir responsabilidades ambientais aos níveis governamentais onde possam ser cumpridas mais efetivamente.

14. Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e habilidades necessárias para um modo de vida sustentável.

- a. Prover a todos, especialmente a crianças e jovens, oportunidades educativas que lhes permitam contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável.
- b. Promover a contribuição das artes e humanidades, assim como das ciências, na educação para sustentabilidade.
- c. Intensificar o papel dos meios de comunicação de massa no aumento da conscientização sobre os desafios ecológicos e sociais.
- d. Reconhecer a importância da educação moral e espiritual para uma condição de vida sustentável.

15. Tratar todos os seres vivos com respeito e consideração.

- a. Impedir crueldades aos animais mantidos em sociedades humanas e protegê-los de sofrimento.
- b. Proteger animais selvagens de métodos de caça, armadilhas e pesca que causem sofrimento extremo, prolongado ou evitável.
- c. Evitar ou eliminar ao máximo possível a captura ou destruição de espécies não visadas.

16. Promover uma cultura de tolerância, não-violência e paz.

- a. Estimular e apoiar o entendimento mútuo, a solidariedade e a cooperação entre todas as pessoas, dentro das e entre as nações.
- b. Implementar estratégias amplas para prevenir conflitos violentos e usar a colaboração na resolução de problemas para administrar e resolver conflitos ambientais e outras disputas.
- c. Desmilitarizar os sistemas de segurança nacional até o nível de uma postura defensiva não-provocativa e converter os recursos militares para propósitos pacíficos, incluindo restauração ecológica.
- d. Eliminar armas nucleares, biológicas e tóxicas e outras armas de destruição em massa.
- e. Assegurar que o uso do espaço orbital e cósmico ajude a proteção ambiental e a paz.
- f. Reconhecer que a paz é a plenitude criada por relações corretas consigo mesmo, com outras pessoas, outras culturas, outras vidas, com a Terra e com a totalidade maior da qual somos parte.

O CAMINHO ADIANTE

Como nunca antes na História, o destino comum nos conchama a buscar um novo começo. Tal renovação é a promessa destes princípios da Carta da Terra. Para cumprir esta promessa, temos que nos comprometer a adotar e promover os valores e objetivos da Carta.

Isto requer uma mudança na mente e no coração. Requer um novo sentido de interdependência global e de responsabilidade universal. Devemos desenvolver e aplicar com imaginação a visão de um modo de vida sustentável nos níveis local, nacional, regional e global. Nossa diversidade cultural é uma herança preciosa e diferentes culturas encontrarão suas próprias e distintas formas de realizar esta visão. Devemos aprofundar e expandir o diálogo global que gerou a Carta da Terra, porque temos muito que aprender a partir da busca conjunta em andamento por verdade e sabedoria.

A vida muitas vezes envolve tensões entre valores importantes. Isto pode significar escolhas difíceis. Entretanto, necessitamos encontrar caminhos para harmonizar a diversidade com a unidade, o exercício da liberdade com o bem comum, objetivos de curto prazo com metas de longo prazo. Todo indivíduo, família, organização e comunidade tem um papel vital a desempenhar. As artes, as ciências, as religiões, as instituições educativas, os meios de comunicação, as empresas, as organizações não-governamentais e os governos são todos chamados a oferecer uma liderança criativa. A parceria entre governo, sociedade civil e empresas é essencial para uma governabilidade efetiva.

Para construir uma comunidade global sustentável, as nações do mundo devem renovar seu compromisso com as Nações Unidas, cumprir com suas obrigações respeitando os acordos internacionais existentes e apoiar a implementação dos princípios da Carta da Terra com um instrumento internacionalmente legalizado e contratual sobre o ambiente e o desenvolvimento.

Que o nosso tempo seja lembrado pelo despertar de uma nova reverência face à vida, pelo compromisso firme de alcançar a sustentabilidade, a intensificação dos esforços pela justiça e pela paz e a alegre celebração da vida.