

Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações

Social responsibility and corporate governance: perspectives of social and environmental management in

Resumo

A Responsabilidade Social aliada à Governança Corporativa proporciona diversas implicações e reflexões para os vários atores envolvidos, uma vez que implica no compromisso dos negócios de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável. Este artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica, com o intuito de verificar a relação entre Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa e a atual perspectiva ambiental das organizações diante desta relação, por meio dos princípios e propostas do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) e de cases de 20 empresas-modelo em responsabilidade socioambiental, segundo levantamento da revista Exame. Conclui-se que no contexto atual, as organizações que pretendem prosperar e se destacar no mercado corporativo, cada vez mais inclinam-se à perspectiva do ambientalismo renovado, adotando práticas socioambientais para agregar valor à sua imagem, priorizando os interesses políticos que visam ao lucro econômico, como o pilar para as decisões de viabilidade das práticas sustentáveis.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão Socioambiental.

Abstract

The Social Responsibility allied to Corporate Governance provides several implications and reflections for the various stakeholders involved, since it implies the commitment of the business to contribute to sustainable economic development. This article used as a methodology the bibliographic research, in order to verify the relationship between Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and the current environmental perspective of organizations facing this relationship, through the principles and proposals of CEBDS (Brazilian Business Council for Sustainable Development) and cases of 20 model companies in social and environmental responsibility, according to a survey by Exame magazine. It is concluded that in the current context, organizations that want to thrive and excel in the corporate market are increasingly inclined to the perspective of renewed environmentalism, adopting socio-environmental practices to add value to their image, prioritizing political interests that aim for profit as the mainstay of sustainable practices viability decisions.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. Socio-environmental Management.

Recebido: 17/05/2017 Aceito: 24/09/2017

Nairana Radtke Caneppele Bussler¹, Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen², Daniel Knebel Baggio³, Lurdes Marlene Seide Froemming⁴, Sandra Beatriz Vicenci Fernandez⁵

¹Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI) - nacaneppele@hotmail.com - , Ijuí/RS CEP 98700-000

² Mestranda em Desenvolvimento Regional - UNIJUI - jucapssa@gmail.com

³ Mestre e Doutor pela Universidad de Zaragoza/ Espanha em Contabilidade e Finanças - baggiold@unijui.edu.br

⁴ Doutorado em Administração PPGA/UFRGS. - lurdesf@unijui.edu.br

⁵ Desenvolvimento Regional da UNIJUI- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Email: sandravf@unijui.edu.br

1 Introdução

A relevância das práticas socioambientais para o desenvolvimento sustentável da sociedade e demais atores envolvidos implica em diversas reflexões, fazendo-se necessário um conhecimento mais aprofundado acerca dos caminhos de gestão assumidos pelas organizações e suas implicações diante deste cenário, através do entendimento prévio dos conceitos e práticas de Governança Corporativa e de Responsabilidade Social Corporativa.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é utilizada para empresas, principalmente de grande porte, com preocupações sociais voltadas ao seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários. É uma prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente com ações impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos.

O conceito de RSC tende a envolver um aspecto mais amplo de beneficiários (*stakeholders*), considerando a qualidade de vida e bem-estar do público interno da empresa, mas também a redução de impactos negativos de sua atividade na comunidade e meio ambiente. Na maioria das vezes, tais ações são acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve maior transparência, ética e valores na relação com seus parceiros, também chamada de Governança Corporativa.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Governança Corporativa é um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando o acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão e longevidade da organização, e bem comum.

Considerando a importância destas temáticas, bem como a relevância das práticas socioambientais, este artigo tem o objetivo de propor a reflexão e consequente discussão acerca das perspectivas da

gestão ambiental nas organizações e de suas implicações, para os diversos atores envolvidos.

Para tanto, a pesquisa teve o intuito de verificar a relação entre Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa e a atual perspectiva da dimensão ambiental das organizações diante desta relação, por meio dos princípios e propostas do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), e de cases de 20 empresas-modelo em responsabilidade socioambiental, segundo levantamento da revista Exame.

2 Metodologia

Este artigo propõe a reflexão e consequente discussão acerca das perspectivas da gestão ambiental nas organizações e de suas implicações para os diversos atores envolvidos, utilizando as temáticas da Governança Corporativa e da Responsabilidade Social Corporativa - cada vez mais presentes no espaço organizacional e acadêmico-científico.

No que se refere à abordagem, o estudo é classificado como qualitativo. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e o procedimento técnico utilizado é a pesquisa bibliográfica. Vergara (2009) conceitua este tipo de pesquisa como sendo o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos em revista e endereço eletrônico. A pesquisa buscou autores referência, além de literatura recente, especializada, nacional e internacional, acerca das temáticas da Governança Corporativa, da Responsabilidade Social Corporativa, das perspectivas de gestão ambiental das organizações. As informações sobre o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável foram coletadas do próprio site do conselho.

3 Governança corporativa

Uma importante colaboração para o estabelecimento de uma adequada gestão está associada à abordagem da Governança Corporativa, visto que a complexidade em gerir as organizações é um traço comum na história da humanidade. Segundo Borges e Serrão (2005), a Governança

Corporativa atua como um sistema de gestão, administração e controle de uma instituição qualquer, seja empresarial ou não, filantrópica ou com fins lucrativos, controlada por capitais públicos ou privados, e independentemente da forma adotada, seja ela societária, associativa, cooperativa. Diferentes organizações podem possuir uma estrutura de governança, que é um conjunto de procedimentos e controles que disciplina as relações entre as partes, não é assunto privativo de corporações.

O conceito de Governança Corporativa envolve práticas e usos de direitos e deveres dentro das organizações. Além de viabilizar a gestão de forma transparente e alinhada com a estratégia empresarial é, em essência, um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. Portanto, a discussão sobre Governança Corporativa envolve a criação de mecanismos que assegurem que as decisões corporativas serão tomadas no melhor interesse dos investidores e demais *stakeholders* (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Para Blair (1995), a Governança Corporativa refere-se a arranjos culturais, legais e institucionais que determinam o que as corporações podem fazer,

quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados. Gordon (1997) afirma que a Governança Corporativa pode ser vista como uma matriz institucional capaz de ligar os sinais do mercado às decisões dos gerentes corporativos.

Siffert Filho (1998) afirma que as questões de Governança Corporativa ganharam maior relevância a partir de importantes questões que tiveram origem nos trabalhos de Berle e Means no ano de 1932 e que destacaram o clássico problema da Teoria da Agência, motivado pelo surgimento das modernas corporações nas quais havia separação entre o controle e a gestão. Nessa época, Ronald Coase, em 1937, apresentou os princípios da economia dos custos de transação, ou seja, como se delimitam os limites da firma entre produzir seus próprios insumos ou adquiri-los no mercado, decorrendo daí fundamentos relacionados ao escopo vertical que a firma deve assumir. Após cerca de 40 anos de relativo desinteresse por estas abordagens, a partir dos anos 70, o enfoque contratual das relações econômicas passou a despertar renovado interesse nos meios acadêmico e financeiro. Os acontecimentos, estudos e publicações relacionados a governança abordados, estão sistematizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese dos acontecimentos, estudos e publicações relacionados à governança

Autores/Órgãos	Ano/Período	Acontecimentos, estudos e publicações relacionados a governança
Adolf Berle e Cardiner Means	1932	Estudou os problemas decorrentes da separação entre a oportunidade e o controle gerencial.
Ronald Coase	1937	Criou a teoria da firma.
Stephen Ross	1973	Estudou o conflito de agência.
John Kenneth Galbraith	1967	Estudou a teoria econômica quando não justificadas pelos dados empíricos.
National Association of Corporate Directors	Década de 1970	Fundada a National Association of Corporate Directors (NACD), instituída a Lei das Sociedades por Ações brasileira n. 6.404/76, que estabelece competências do conselho de administração e foi criada a CVM mediante lei n. 6.404/76 e Lei n. 6.385/76.
	Década de 80	Acontece a abertura de capital, fundos de investimentos, fundos de pensão, participação de bancos de algumas empresas e, no Brasil ainda existia um mercado de capitais pequeno e com pouca liquidez.
Robert Monks	Década de 80	Ataca a falta de transparência na administração das companhias e defendendo a atuação mais eficaz dos acionistas na geração de mais valor e riqueza.
Benjamin Klein	1983	Estudou a problemática dos contratos incompletos.
Michael Jansen e William Meckling	1976	Aprofundaram os estudos sobre a teoria da agência e a inexistência do agente perfeito.
Oliver Williamson em	1985	Abordou as teorias de custo da transação.

Adrian Cadbury	1992	Foi o coordenador do Relatório de <i>Cadbury</i> o qual definia responsabilidades de conselheiros e executivos.
Instituto de Conselheiros de Administração	1995	Criado no Brasil o Instituto de Conselheiros de Administração (IBCA) que depois passou a ser o IBGC.
National Association of Corporate Directors	1996	Lançamento do Código Melhores Práticas da NACD Report.
Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico	1999	Desenvolveu e publicou o primeiro código de Governança Corporativa.
BOVESPA	2001	Criou os seus níveis de listagens que levam em considerações os padrões de Governança Corporativa.
	2001	Reforma da lei das sociedades anônimas e dentro dessa reforma já foram inclusos princípios da Governança Corporativa;
Comissão de Valores Mobiliários	2002	Publicou a cartilha de recomendação de melhores práticas de Governança Corporativa a qual é revisitada de períodos em períodos.

Fonte: Elaboração das autoras e autor.

Andrade e Rosseti (2014) afirmam que ao longo do processo histórico, mudaram as forças de gestão do mundo corporativo, bem como os beneficiários de seus resultados. Ao mesmo tempo em que evoluíram as concepções, as abordagens e os instrumentos de gestão, modificava-se a estrutura de poder nas corporações. Essas modificações nos processos de gestão aconteceram em todas as instituições, sejam elas empresariais ou não.

Para Santos (1997), a ideia de uma “boa” governança é requisito fundamental para um desenvolvimento sustentável, incorporando ao crescimento econômico, equidade social e, também, direitos humanos. Pois a governança tem a ver com atos propositados, e não apenas comandos tácitos, como salienta Finkelstein (1991). Para o autor, o

estudo sobre governança global está preocupado não apenas com decisões, mas também com suas consequências como efeitos distributivos, programas e projetos eficácia, consentimento e implementação doméstica.

Sendo assim, as diversas dimensões da Governança corporativa são sistematizadas através de 8Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade os quais estão caracterizados no Quadro 2. Estas dimensões podem ser utilizadas como uma metodologia de avaliação das organizações pois sintetizam o ambiente, o sistema, os pontos fortes e fracos, as situações críticas independentemente do tipo de empresa.

Quadro 2 - Síntese conceitual dos 8 Ps da Governança Corporativa

Propriedade	Atributo fundamental, diferenciados da companhia, refere-se as tipologias que podem ser. Familiar, consorciada, estatal, anônima, fechada, pulverizada. Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança.
Princípios	Legados éticos dos fundadores. Código de conduta formalizado. Valores universais da boa governança: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
Propósitos	Alinhamento da administração através de missão e visão. Estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão. Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i> . Conciliação dos interesses dos <i>shareholders</i> com os interesses dos <i>stakeholders</i> .
Papéis	Clareza na separação dos papéis acionistas, conselheiros, gestores, conselho de administração, diretoria executiva entre outros. Alçadas de responsabilidade claramente definidas.
Poder	Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita. Ausência de sinais de lutas de poder, de consequências destrutivas.

	Lideranças fortes admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas. Estrutura organizacional bem definida por critérios meritocráticos. Definição compartilhada de decisões de alto impacto. Planejamento de sucessões nos órgãos da administração.
Práticas	Não acumulação de presidência do conselho de administração e da diretoria executiva. O conselho de administração deve ter dimensões, constituições, atribuições e focos eficazes. <i>Empowerment</i> dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança. Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas. Gestão de conflitos de interesse, de transação entre partes relacionadas e de custo de agência.
Pessoas	Gestão estratégica de RH. Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade. Meritocracia. PPR – Programa de Premiação por Resultados bem definido e bem gerido. Processo sucessório para funções chave da organização.
Perpetuidade	Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações. Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas empresas familiares. Fortemente associado a ciclo de vida dos negócios, coesão e alinhamento interno direcionamento estratégico, perspectiva promissora de resultados, atributos, posturas qualidade na administração, atenção ao tripé da sustentabilidade econômico-financeiro social e ambiental.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rosseti (2014, p. 144)

A separação entre a propriedade e o controle, assim como os custos derivados desses conflitos, fizeram surgir o modelo de gestão denominado de Governança Corporativa, que prima pela transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa e que possui

diversas dimensões a serem estudadas sendo elas a propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Os princípios da governança corporativa estão sistematizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese dos princípios básicos da Governança Corporativa

Transparência	Desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: IBGC (2017)

Para Backes et al (2009) as práticas de Governança Corporativa permitem e requerem o aprimoramento da gestão da empresa em todas as suas áreas. Essa gestão diferenciada contribui para que a organização conquiste vantagem competitiva, pois revela uma empresa bem administrada, organizada e preparada para evidenciar aos interessados todas as nuances que envolvem sua administração atendendo as exigências dos elementos e as dimensões que devem ser observadas e fazem parte deste processo.

4 A responsabilidade social e a governança corporativa

Uma característica importante da sociedade contemporânea é a crescente inquietação com a qualidade, atual e emergente, do ambiente natural.

As empresas, especialmente as transnacionais, estão ligadas à sustentabilidade, sendo inegável seu desempenho chave na política ambiental internacional bem como o efeito de suas atividades sobre o ambiente

As empresas estão no centro dos processos de produção e consumo, e com o poder de modelar valores coletivos e influenciar nas políticas públicas, é de esperar que assumam significativa liderança, inclusive, na área ambiental.

Seu peso econômico também é considerável. As vendas conjuntas das duzentas maiores empresas do mundo são maiores do que a soma da produção de todos os países, exceto os mais ricos, e dos 150 maiores atores econômicos globais, 91 são empresas (MATIAS, 2014). Porém, as principais características que tornam as empresas essenciais para a promoção da sustentabilidade são seu empreendedorismo, criatividade e inovação. “Como defende Laville, a empresa pode ser considerada a única instituição do mundo atual suficientemente poderosa e criativa para implementar as mudanças necessárias” (MATIAS, 2014, p. 98).

Contudo, metade das emissões de gases causadores do aquecimento global é gerada por empresas transnacionais e, como se não bastasse, o uso de energia e do nível de emissões ambientalmente nocivas, o setor privado envolve-se também no esgotamento de recursos do planeta (MATIAS, 2014). “Acredita-se que tanto organizações governamentais como empresariais, em sua perseguição de metas e objetivos

organizacionais, não levam em consideração os interesses, as aspirações e as necessidades dos cidadãos” (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 364).

Valorizando seus próprios interesses e invalidando inquietações morais, muitas organizações não levam em conta os efeitos negativos que causam, exploram os recursos naturais, passam adiante os efeitos negativos de suas atividades e, por obrigação legal, maximizam o lucro para seus acionistas, ignorando a prestação de contas à sociedade. Sem contar o sistema de preços omisso em relação ao impacto ambiental negativo, que resulta na produção e consumo excessivos de bens que esgotam os recursos e poluem o ambiente e na baixa produção e consumo daqueles que economizam recursos e são positivos ambientalmente (MATIAS, 2014).

O papel de muitas empresas é, portanto, paradoxal, e diante deste cenário, enquanto alguns questionam tais efeitos devastadores da globalização, outros chamam as empresas a sua respectiva responsabilidade, a fim de que se promova um efetivo desenvolvimento sustentável. Sendo assim, a proposta é combater o paradigma social dominante (PSD) que permeia muitas organizações, baseado no positivismo, no materialismo mecanicista, na racionalidade e no reducionismo científico, e que enfatiza as relações utilitárias e de dominação dos homens para com a natureza.

Como representado na moderna sociedade industrial, o paradigma social dominante (PSD) representa uma aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro), com os fatores naturais tratados ou como externalidades ou como recursos explorados infinitamente. Se existem problemas ambientais observáveis, estes podem facilmente (ou eventualmente) serem resolvidos por meio do progresso científico e tecnológico (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 368).

No extremo oposto ao paradigma social dominante encontra-se a perspectiva do ambientalismo radical, que enfatiza as conexões emocional, estética e espiritual dos homens com o ambiente natural e através do qual o biorregionalismo é o princípio organizador dos sistemas social, econômico e político descentralizados. “... ao invés de ser governada pelos preceitos humanos, é uma região governada pela natureza, não por legislações” (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 369).

Conforme os autores, o ambientalismo radical - movimento mais inclinado à efetiva preservação socioambiental, porém restrito aos pressupostos filosóficos e utópicos que o definem - tem tido pouca influência nas mudanças sociais, pelo motivo de que eles se opõem, claramente, aos arranjos e às instituições mais poderosas da sociedade moderna. Além disso, ainda não produziu propostas e reformas sociais efetivamente aceitas ou adotadas pelos membros da organização.

No entanto, perante as questões socioambientais, pode-se considerar que as estratégias organizacionais passaram por uma relativa evolução. De acordo com Egri e Pinfield (2006, p. 364), “aqueles que desafiam essa visão tradicional do mundo sustentam que existe uma necessidade urgente de incorporar princípios ecológicos e o meio ambiente na teoria e na prática organizacional”. Portanto, apesar da hostilidade e relutância de muitas empresas quanto à agenda ambiental, a década de 80 emergiu com alguma proatividade e integração das metas ambientais às estratégias empresariais, sendo que líderes empresariais abraçaram a ideia de que o ambientalismo corporativo poderia promover soluções em que todos ganham. “Uma manifestação clara disso foi o fato de algumas corporações terem passado a se envolver com o processo político internacional, buscando não simplesmente bloquear iniciativas ambientais, mas também moldar e influenciar posições” (MATIAS, 2014, p. 103).

E é aí que entra, de fato, a responsabilidade social corporativa. Definida como o compromisso dos negócios em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar a sua qualidade de vida (WORD BANK GROUP, 2017), a responsabilidade social traz diversas implicações e reflexões para os vários atores envolvidos.

Assim, várias são as definições e dimensões desta responsabilidade, desde defini-la como o compromisso das empresas com seus próprios empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos, chegando ao compromisso com a sociedade, direitos humanos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável (DIAS, 2012).

Desta forma, a responsabilidade social corporativa tem se constituído como uma “saída”

para empresas que pretendem se adaptar às exigências formais da sociedade e do mundo corporativo, agregando valor de mercado, com o intuito de sobreviver e prosperar. Em alta na sociedade e no mundo dos negócios, é igualmente definida como uma posição de compromisso valorativo (KELM et al., 2014). Ou seja, segundo estes autores, um elemento inicialmente de caráter estratégico se converte em qualificador gerando, em última instância, um desenvolvimento da própria sociedade

Portanto, a Responsabilidade Social agrega valor de mercado, com base na proposta do ambientalismo renovado que representa uma modificação de valores antropocêntricos, a fim de incluir valores biocêntricos, na medida que existe desenvolvimento sustentável, definido como satisfazer ‘as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de alcançarem as suas próprias necessidades’” (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 372).

A economia ecológica e a ecologia industrial representam dois meios pelo qual o ambiente natural é incorporado nos processos de tomada de decisão industrial. A economia ecológica pode ser utilizada para a quantificação das comparações entre benefícios e custos econômicos e ambientais para a gestão do risco ambiental; a ecologia industrial propõe que o impacto dos sistemas industriais no ambiente natural pode ser minimizado pela adoção dos princípios de gestão da qualidade total ambiental para produto e desempenho de processo (EGRI; PINFIELD, 2006). Para Cavalcanti (2010) a economia ecológica também pode ser denominada de ecoeconomia, ou ainda ecologia econômica e Veiga (2007) propõe que, em vez de economia ecológica, se fale de uma economia socioambiental.

Neste sentido, o conceito de sustentabilidade é definido como uma posição de compromisso valorativo – ético e ecológico – entre a economia, por um lado, e os recursos naturais e o meio ambiente, por outro, com base na especificação das diversas funções ecológicas envolvidas no processo, em particular a capacidade do meio ambiente de suprir o funcionamento dos sistemas produtivos com recursos naturais e, no sentido inverso, sua aptidão para absorver os resíduos correspondentes (FERNANDEZ, 2011). Ainda, segundo a autora, sua posição consiste em reconhecer que o progresso tecnológico efetivamente se dá, promovendo

constantemente a superação de limites circunstanciais, seja através do aumento da eficiência no uso dos recursos, seja pela substituição de recursos exauríveis por outros, renováveis.

O ambientalismo renovado busca, portanto, uma reconciliação entre o crescimento econômico e a proteção ambiental nos níveis local, nacional e global, propondo uma nova interpretação dos laços entre homem (sistema econômico) e natureza (meio ambiente).

Conseqüentemente, uma das preocupações do desenvolvimento sustentável é o gerenciamento dos bens comuns, biorregionais e locais, mas não de forma isolada dos bens comuns globais – uma visão mais inclusiva do que o conceito biorregional (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 373).

Importante destacar os benefícios das práticas sustentáveis socioambientais para as empresas, sendo que tais práticas aumentam à medida em que as regulações de proteção ao meio ambiente se tornam mais rigorosas. Entre os benefícios apontados por MATIAS (2014) estão: a *redução de riscos* de acidentes socioambientais e sua consequente atratividade para os investidores; a *ecoeficiência*, filosofia de gestão empresarial baseada num esforço incessante para produzir mais e melhor a preços competitivos, reduzindo progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos a níveis, no mínimo, equivalentes à capacidade de sustentação do planeta; a *melhoria de sua reputação*, aumentando a credibilidade na empresa e a melhorando sua imagem; as vantagens na área de *recursos humanos* no que refere-se à contratação (atração de capital humano devido à boa reputação), engajamento (pela satisfação dos funcionários com programas de treinamento, ajuda de custo para educação e transparência na divulgação de informações) e inovação (ampliada pelo aumento da participação dos empregados); e, por fim, o *consumo consciente*, ou “verde”, com o lançamento de produtos e serviços diferenciados no mercado a custos ambientais menores do que seus concorrentes, evidenciando seu valor através do marketing e contribuindo para o aumento na participação em mercados já existentes e para abertura de novos mercados.

Nos últimos anos, as empresas têm incorporado ao seu cotidiano e planejamento estratégico elementos de gestão social e ambiental visando adequar-se às novas tendências dos consumidores, que passaram a

valorizar tais iniciativas na sua avaliação de produtos, e alinhar-se às novas obrigações legais ligadas às questões ambientais (BRAGA JUNIOR; SILVA; AQUINO, 2015, p. 384).

Considerando-se as possibilidades, para que as empresas possam tornar-se agentes transformadores, a sustentabilidade e as práticas de caráter socioambiental precisam estar integradas à estratégia central da empresa, ao seu modelo de negócios e a sua dinâmica operacional. Além disso, de acordo com Matias (2014), as estratégias devem estar voltadas não mais apenas para a prevenção de riscos ambientais e de imagens, mas para oportunidades de mercado ligadas ao fornecimento de soluções sociais e ambientais.

Portanto, para que uma empresa seja considerada verdadeiramente sustentável ela deve ir além, ser proativa, propor estratégias e ações integradas, inovadoras e eficazes, orientadas para resultados concretos e positivos no âmbito socioambiental. Neste sentido, para MATIAS (2014) algumas políticas na Governança Corporativa apresentam-se como indispensáveis.

Primeiro, é preciso intervir nos sistemas de avaliação e de incentivos que tornam as empresas “máquinas externalizadoras” e como externalidades é preciso compreender aquilo que não está contabilizado, os efeitos colaterais da produção de bens ou serviços sobre outras pessoas que não estão diretamente envolvidas com a atividade, podendo ter efeitos positivos ou negativos, representando um custo para a sociedade ou gerando benefícios à mesma. A fim de inserir a sustentabilidade em seu DNA e para que os resultados possam se sustentar no longo prazo, são necessárias avaliações de *performance* e de sucesso baseadas não só no desempenho financeiro, mas também no impacto sobre a economia de forma mais ampla, sobre o meio ambiente e sobre a sociedade. A mudança de medição do desempenho das empresas deve ocorrer tanto no plano externo, como internamente, pelos mecanismos de remuneração de seus dirigentes. “É importante que os sistemas de avaliação verifiquem o desempenho dos empregados com base em sua contribuição para a criação de valor para os acionistas a longo prazo, e não apenas no curto prazo, e que os pacotes de remuneração contenham critérios que levem em conta o resultado trazido pelos *stakeholders*” (MATIAS, 2014, p. 137). Desta

forma, a promoção de metas, bônus e prêmios voltados ao desempenho socioambiental, é imprescindível na melhoria das práticas empresariais.

Outra iniciativa para as organizações é focar nos *stakeholders*, ou seja, nos acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, bancos, ambientalistas, governo e demais grupos envolvidos com a organização. “... a gestão das ações socioambientais das empresas é fortemente ligada aos seus *stakeholders*, posto que sua reputação depende em um grau elevado da seriedade com que gerencia essas ações” (BRAGA JUNIOR et al., 2015, p. 387). Para Matias (2014), assumir eficazmente a liderança, administrando esses relacionamentos e criando o máximo de valor possível para os *stakeholders*, deveria ser a principal função dos empresários ou executivos, com capacidade de harmonizar interesses diversos, muitas vezes contraditórios, de diferentes partes interessadas, muitas delas cruciais para assegurar o sucesso de longo prazo da empresa. Neste caso, a transparência – outro importante princípio da Governança Corporativa – é fundamental, pois os *stakeholders* esperam que a empresa seja honesta, comunicando não apenas seus acertos e sucessos, como também seus problemas, a fim de que se trabalhe em parceria para resolvê-los. Além disso, a questão relevante vai além de identificar *se* os *stakeholders* estão incluídos nas tomadas de decisão organizacional, para verificar *como e em até que ponto* eles estão incluídos nas decisões relativas ao ambiente natural (EGRI; PINFIELD, 2006).

Para garantir que o foco no desenvolvimento sustentável não desapareça no fim do mandato dos líderes e para que as empresas possam nortear suas ações, é necessário institucionalizá-lo, inserindo a sustentabilidade no DNA das empresas em sua missão, seus valores e sua visão. A empresa deveria, segundo Woot (*apud* Matias, 2014, p. 141) “... questionar o significado de suas ações e de seus objetivos. Deveria saber que é possível agir de forma responsável em um sistema que carece de responsabilidades e que ainda é possível manter a ética.

Desta forma, a missão (objetivo fundamental) de uma empresa deve estar centrada em melhorar o ambiente e a vida das pessoas por meio de produtos e serviços, agregando valor ao negócio e à sociedade. Como afirma Laville (*apud*

Matias, 2014, p. 143), “é preciso criar uma empresa que esteja em harmonia com o mundo que a cerca, para a qual o desenvolvimento sustentável seja uma segunda natureza e na qual cada ato contribua efetivamente para a criação de um mundo melhor, não por altruísmo, mas pela sua própria maneira de ser”. Consequentemente, a visão da empresa, deve estar associada a sua contribuição para o progresso socioambiental, sendo compatível com valores associados aos princípios de desenvolvimento sustentável, tais como perspectiva de longo prazo, diversidade, diálogo com as partes interessadas e responsabilidade.

Pesquisas recentes mostram um crescente reconhecimento de que questões relacionadas à sustentabilidade são estrategicamente importantes. Em uma delas, 75% dos empresários e investidores afirmaram acreditar que iniciativas socioambientais criam valor a longo prazo; em outra, 93% dos presidentes de empresas responderam que assuntos relacionados à sustentabilidade serão importantes ou muito importantes para o futuro de suas empresas e 96% disseram crer que esses devem estar totalmente integrados a suas estratégias e operações (MATIAS, 2014). No entanto, apesar de as empresas estarem começando a se convencer de que a sustentabilidade pode ser um bom negócio, ainda há muito o que ser feito para que se alcance um efetivo desenvolvimento sustentável a nível global.

Egri e Pinfield (2006) evidenciam limitações na perspectiva do ambientalismo renovado. Nesta perspectiva existem variações, com respeito à natureza desejável da responsabilidade, do envolvimento dos governos, no gerenciamento dos bens comuns globais e locais. Somado a isto, o protocolo para começar determinadas intervenções não tem sido muito encorajador, porque as regulamentações ambientais têm provado ser dispendiosas, de difícil manejo e, frequentemente, ineficazes. Questões críticas também são levantadas em torno do grau em que a colaboração verdadeira é praticada ou é possível quando há desigualdade ou diferença entre as partes na mesa de negociações em termos de valores filosóficos, recursos, poder e influência.

Além disso, a imprecisão do termo “desenvolvimento sustentável” permite ampla variedade de interpretações e ações, estando muitas vezes, repleto de ambiguidades e contradições, tanto para a sociedade como para as organizações. Para

alguns, o desenvolvimento sustentável não é possível devido às contradições fundamentais entre os princípios e objetivos da sustentabilidade ambiental e aqueles do desenvolvimento econômico alicerçado no crescimento material contínuo “noção de mundo finito”. “Alguns críticos argumentam que o conceito de desenvolvimento sustentável possibilita aos governos e à indústria ‘abraçarem o ambientalismo sem comprometimento’” (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 379). Segundo os autores, para muitos destes, o desenvolvimento sustentável não passa de ilusão de mudança ambiental substantiva, enquanto as grandes organizações, simultaneamente, protegem e promovem seus próprios interesses econômicos e suas bases de poder.

Com base em todas estas reflexões aqui apresentadas, o CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) apresenta alguns princípios e propostas que têm como objetivo analisar a perspectiva ambiental das organizações, considerando a relação da Governança Corporativa com a Responsabilidade Social Corporativa.

5 CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

O CEBDS é uma associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável nas empresas que atuam no Brasil, por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais, auxiliando as empresas e suas governanças na busca do desenvolvimento sustentável. Foi fundado em 1997 por um grupo de grandes empresários brasileiros, atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, principalmente, a partir da Rio 92, que deflagrava um olhar mais sensível aos efeitos nocivos da atividade econômica ao planeta Terra, em detrimento das questões ambientais.

Na época, a internet estava iniciando seu processo de globalização, o desenvolvimento sustentável era desarticulado e sequer fazia parte da agenda global. Os anos foram passando e, com eles, dezenas de eventos relacionados ao tema ambiental. Inicialmente, as questões tratadas nestes eventos eram as mudanças climáticas que já não têm a mesma força nas discussões globais. Além disso, a erradicação da pobreza para as necessidades de

melhoria e o acesso à saúde e à educação, sobretudo nos países emergentes, eram as temáticas que coordenavam as discussões, desfocando a atenção para as preocupações socioambientais.

Conforme dados do CEBDS (2016), ele reúne mais de 70 maiores grupos empresariais do país, com faturamento de cerca de 40% do PIB (Produto Interno Bruto) e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos. Foi a primeira instituição no Brasil a falar em sustentabilidade dentro do conceito do *Tripple Botton Line*, que norteia a atuação das empresas a partir de três pilares: o econômico, o social e o ambiental. Portanto, é referência na vanguarda da sustentabilidade, tanto para as empresas quanto para parceiros e governos.

O CEBDS é reconhecido como o principal representante do setor empresarial na liderança de um revolucionário processo de mudança: transformar o modelo econômico tradicional em um novo paradigma. Foi responsável pelo primeiro Relatório de Sustentabilidade do Brasil, em 1997, e ajudou a implementar no Brasil, em parceria com o WRI (*World Resources Institute*) e a FGV (Fundação Getúlio Vargas), a partir de 2008, a principal ferramenta de medição de emissões de gases de efeito estufa no país, o *GHG Protocol*.

A instituição representa suas associadas em todas as Conferências das Partes das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, desde 1998, e de Diversidade Biológica, desde 2000. Além disso, integra a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21, o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético, o Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas, o Fórum Carioca de Mudanças Climáticas e o Comitê Gestor do Plano Nacional de Consumo Sustentável, e o Conselho Mundial da Água.

Possui a visão de que no Brasil de 2050, 226 milhões de pessoas vivam bem e respeitem os limites naturais do planeta, por meio da cooperação entre o poder público, a sociedade civil e as empresas, sendo que sua missão é conduzir a transformação prática de setores, mercados, empresas e profissionais, aliando os negócios e a sociedade para um país sustentável. Desta forma, todos os integrantes do “sistema CEBDS” - empresas associadas, Conselho de Administração, Diretoria, colaboradores fixos e eventuais parceiros - devem pautar suas decisões e ações pelos seguintes princípios:

Prevalência do Propósito Maior - Em todas as suas decisões e ações, considerar que o propósito maior do CEBDS transcende os seus interesses específicos, os de sua área de atuação, seu ramo de atividade ou da sua organização. Afinal, o que é melhor para o todo é sempre o melhor para cada uma de suas partes. Relembrar sempre que você deve ser um exemplo vivo da busca da implantação da cultura da sustentabilidade no país.

Cultura do Servir - Colocar-se genuinamente a serviço de todos aqueles com quem tem contato. O desenvolvimento só pode ser sustentável quando todos os integrantes do sistema sócio-econômico-político-cultural conseguem realizar o seu melhor. E isto só acontece quando a generosidade e o altruísmo estão presentes em todas as relações. Compartilhe o que tem de melhor com todos e inspire, pelo seu exemplo pessoal, todos a fazerem o mesmo.

Uso do Poder com Sabedoria - Seus associados devem ter sempre consciência do enorme poder que suas decisões e ações têm sobre a vida de pessoas e de todos os seres vivos. É um poder que se manifesta em todas as direções e ao longo do tempo. As decisões e ações de hoje têm o poder de criar o futuro. Portanto, não podem ser baseadas apenas na “letra da lei”, normas, regras, usos e costumes vigentes, que são produto do passado. É preciso sempre estar atento ao “espírito da lei” para atuar com sabedoria e, com isso, construir um futuro sustentável para todos.

Consistência Parte – Todo - A organização para a qual se trabalha, assim como o ramo de atividade em que ela está, as comunidades em que ela atua, a sociedade e o CEBDS, são sistemas dentro de sistemas, nos quais todos os integrantes são interligados e interdependentes. Isto está no cerne do desenvolvimento sustentável. Manter-se sempre consciente de que tudo o que se pensa, fala, decide e faz tem impacto no todo. Portanto, é necessário ser um agente da evolução do todo a partir de cada decisão ou gesto, desde os menores e mais simples até os mais amplos e complexos. Manter sempre a consistência e a coerência em tudo o que se pensa, fala e faz.

Postura Pró Soluções - Concentrar a atenção e energia na busca de soluções práticas para os desafios que o desenvolvimento sustentável coloca e sempre vai colocar. Evitar desperdiçá-las em diagnósticos ou críticas e busca de culpados. Isto não constrói. Problemas, barreiras, desafios, o inesperado, o ambíguo, as incertezas, tudo isso faz parte do processo natural de evolução. Alcançar o desenvolvimento plenamente sustentável requer atitude construtiva. Inclusive, para mobilizar outras pessoas e organizações para a busca deste ideal. Isto se faz com postura de otimismo e contágio por meio de energias positivas.

Ética e Auto Regulação - Ética é a escolha pelo bem comum. Quando em dúvida, é preciso escolher a alternativa que melhor atenda o bem comum. Isto naturalmente conduzirá ao desenvolvimento sustentável.

Não se pode esperar que leis, normas e regulamentos determinem o que deve ser feito. Analisar sempre as consequências. Não se pode esperar que leis, normas e regulamentos determinem o que deve ser feito. Analisar sempre as consequências das alternativas e decidir com base em sua consciência. Ser protagonista. Conquistar a liberdade que a auto regulação confere aos verdadeiros líderes.

Inclusão - Buscar ativa e incansavelmente atrair outras pessoas e organizações para a causa do desenvolvimento sustentável. Não ficar apenas “pregando para os convertidos”. Não discriminar os que ainda atuam com baixo nível de consciência em relação a este propósito. Fazer com que sua atuação em todos os ambientes seja inspiradora e mobilizadora. Atrair e acolher a todos, com boa vontade, tolerância e aceitação positiva. Mesmo aos que se oponham, até tenazmente, a mudar seu modo de ser. Eles podem ser instrumentos para se checar a solidez de suas convicções.

O trabalho do CEBDS está focado em quatro formas de atuação enquanto propostas de valor, conforme demonstrado na Figura 1.

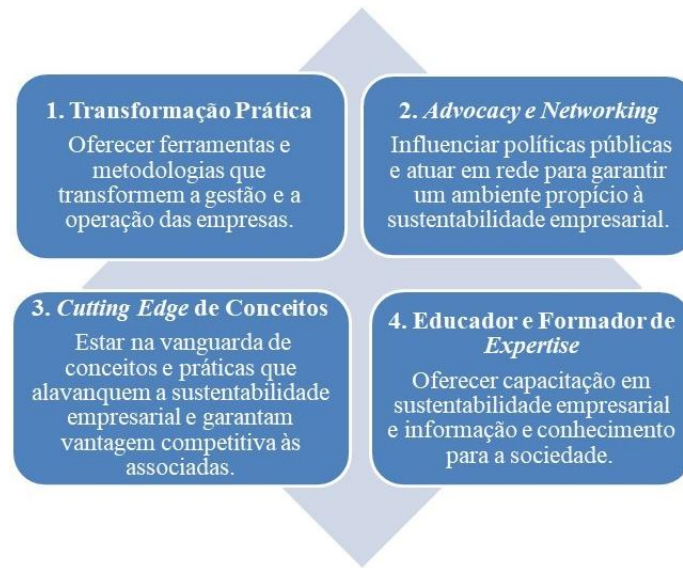


Figura 1– Formas de atuação do CEBDS

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

Para a realização destas práticas, além da representação institucional, há dois principais instrumentos de atuação, que são as Câmaras Temáticas e os Projetos. As Câmaras Temáticas são fóruns realizados, em média, a cada 45 dias, em que as empresas associadas de diversos setores se reúnem para discutir problemas comuns na gestão da sustentabilidade. O fórum é aberto à participação de todas as associadas. Já os Projetos (normalmente relacionados à informação, ferramentas, capacitação ou políticas públicas) podem ser de natureza institucional ou das Câmaras.

A Governança Corporativa do CEBDS é composta por presidentes das empresas associadas e outros profissionais experientes de grandes empresas que atuam no Brasil em diversos setores. Possui como objeto de cooperação: oferecer uma plataforma segura para que as empresas possam dialogar, trocar conhecimentos e experiências, facilitando a formação de parcerias entre as mesmas e a defesa de seus interesses perante os órgãos do governo, atuando como porta-voz delas; prover informações, direcionamentos, produtos e ferramentas que auxiliem as empresas a implementar, medir e comunicar seus esforços em direção ao desenvolvimento sustentável; disseminar melhores práticas de mercado; estimular e apoiar o estudo e a implantação da regulamentação dos instrumentos da lei, dentre os quais o zoneamento e o licenciamento ambiental, o estabelecimento de padrões ambientais, a criação de incentivos, e a

implantação do Sistema Nacional de Informações do Meio Ambiente e das penalidades disciplinares ou compensatórias às infrações ambientais. Também serve como fórum de estudos e ajuda empresas a aproveitarem os benefícios do gerenciamento de suas emissões de carbono na atmosfera.

Neste contexto, as linhas de atuação voltadas à Responsabilidade Social Corporativa apresentam cooperação técnica nas áreas de biodiversidade e biotecnologia, comunicação e educação, construção sustentável, eco eficiência, energia e mudança de clima, finanças sustentáveis, legislação ambiental e Responsabilidade Social Corporativa.

6 Discussão de cases de empresas-modelo em responsabilidade social corporativa

Apesar de muitas organizações adotarem na prática o paradigma social dominante e o ambientalismo radical ser defendido por alguns grupos; grandes organizações – assim como o CEBDS – apresentam uma proximidade com a perspectiva do ambientalismo renovado, conforme constatado no Quadro 4, que apresenta as 20 empresas-modelo em responsabilidade socioambiental, segundo pesquisas realizadas pela revista Exame.

Quadro 4 - 20 empresas-modelo em responsabilidade socioambiental segundo a revista Exame

Empresa	Objetivo	Ação
Alcoa	Busca a sustentabilidade no setor de mineração	Preocupada em conciliar desenvolvimento econômico e preservação do meio ambiente, ela explora, há pouco mais de um ano, uma mina de bauxita no município de Juriti, no coração da Floresta Amazônica, com técnicas que minimizam os impactos ambientais. A empresa criou um conselho especial para discutir com as comunidades locais e o poder público o desenvolvimento do município, além de um fundo de financiamento de ações sociais na região.
Amanco	Investir em materiais de menor impacto ambiental	Inovou na formulação de seus produtos com o uso de tecnologias mais limpas. Um destaque da empresa foi a substituição do solvente tolueno, que pode causar dependência nos trabalhadores que inalam seu vapor, por outro de menor impacto para a saúde e para o meio ambiente. Através de um esforço de engenharia de materiais, a empresa também alternou a fórmula de outros de seus produtos, como os estabilizantes, que deixaram de levar chumbo em sua composição, eliminando riscos de intoxicação pelo metal entre seus funcionários.
Anglo American	Diálogo com as comunidades	O diálogo com a comunidade é uma das práticas de responsabilidade-social que mais chamam atenção na mineradora Anglo American Brasil. Periodicamente, a empresa realiza encontros com os moradores dos municípios onde está presente. Nas reuniões batizadas de "Fórum Comunitário", que começaram em 2006, são discutidas as aplicações de investimentos em projetos sociais.
Bradesco	Proporcionar a educação financeira à população carente	Lançou no Morro Dona Marta, no Rio de Janeiro o seguro residencial com preços diferenciados. Dentro de suas ações de responsabilidade socioambiental, o Banco também investiu, em 2009, R\$380 milhões em projetos e, em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável, já contribuiu para a preservação de 16,4 milhões de hectares de mata.
Braskem	Ser líder global no uso de materiais renováveis	Pioneira na fabricação de "plástico verde" e uma das maiores petroquímicas do mundo, a empresa tem como meta se tornar referência mundial na produção a partir de matérias-primas renováveis. Para atingir esse objetivo, a Braskem investe pesado em pesquisa e inovação, também não faltam investimentos para os centros de desenvolvimento de novas tecnologias.
Bunge	Criar embalagem biodegradável para margarina	O intento, bem-sucedido, deu origem a uma embalagem de menor impacto ambiental usada por um dos produtos da empresa, a margarina Cyclus. A empresa também tem atuado na redução de resíduos. No ano passado, diminuiu em 14% o volume de PET usado nas embalagens de óleo vegetal. Outra frente de atuação é no incentivo à reciclagem. A Bunge mantém 60 postos de coleta de óleo em padarias de toda a região metropolitana de São Paulo.
CPFL	Busca alternativas para geração de energia elétrica	A CPFL Energia larga na frente no setor de energia pela produção mais limpa. Em meados de 2010, o maior grupo privado do setor elétrico brasileiro inaugurou uma termelétrica movida a biodiesel no interior paulista. Com potência instalada de 45 MW, a usina que opera a base de bagaço de cana-de-açúcar tem capacidade de atender uma cidade de 200 mil habitantes. No Rio Grande do Norte, a CPFL vem investindo na energia dos ventos, com a construção de oito parques eólicos, que em 2012, devem produzir 218 MW.
EDP	Investe em postos para reabastecer veículos elétricos	A subsidiária brasileira da EDP, holding de empresas de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica, inaugurou no último ano 16 postos de abastecimentos de veículos elétricos, distribuídos por São Paulo, Vitória e Espírito Santo. Para ajudar no desenvolvimento de um mercado brasileiro de carros movidos a eletricidade e, também, investe em parques eólicos que somam 13,8MW de capacidade instalada, energia suficiente para abastecer uma cidade de 40 mil habitantes.

Fibria	Investe em sustentabilidade e gera empregos	Mobilizar as comunidades locais das regiões onde atua é uma das estratégias da fabricante de papel e celulose. Em 2010, a Fibria iniciou a construção de uma unidade de plantio de mudas de eucalipto em uma região pobre no sul da Bahia. A expectativa é que a população seja envolvida na produção, que deve gerar 250 novos empregos.
HSBC	Procura "líderes ambientais" entre os funcionários	O banco HSBC criou, há três anos, um programa para incentivar seus funcionários a disseminar práticas sustentáveis. Batizado de "Climate Partnership", ele treina colaboradores do banco interessados no tema e os estimula a ensinar a colegas de trabalho e a membros de sua comunidade aquilo que aprendeu.
Itaú Unibanco	Promove concurso de práticas sustentáveis	O banco criou um concurso de ideias sobre práticas sustentáveis. As melhores propostas, escolhidas com a ajuda dos próprios empregados, são premiadas. Além de estimular a criação coletiva de iniciativas verdes, o banco também mantém um programa interno de coleta de lixo eletrônico.
Masisa	Foca na redução de insumos durante a produção	A fabricante de painéis de madeira procura em seus funcionários soluções criativas para um grande desafio: produzir mais com menor quantidade de insumos. Toda a economia obtida pelas sugestões "verdes", que são introduzidas no processo produtiva da empresa, volta aos funcionários na forma de participação nos lucros.
Natura	Educa trabalhadores para extração de óleos vegetais	O óleo de murumuru, usado em cosméticos, é extraído de uma planta amazônica de difícil manejo, e que muitas vezes leva à prática de queimadas. Com uma ação educativa promovida pela Natura, 400 famílias que fornecem a matéria-prima à empresa foram orientadas a não empregar mais esta técnica. A ação resultou na preservação de mais de três mil palmeiras das quais o óleo é extraído.
Philips	Propõe lâmpadas econômicas para iluminação pública	Eficiência energética tem sido o principal campo de atuação da Philips na corrida por tecnologias de menor impacto ambiental. Tanto que 7,7 % do faturamento da empresa de eletroeletrônicos no Brasil são destinados ao desenvolvimento de produtos considerados "verdes".
Promon	Criou o "sustentômetro" para medir impacto socioambiental	Empresa especializada em projetos de infraestrutura, desenvolveu um indicador para medir o impacto socioambiental de seus projetos: o "sustentômetro". Com o sistema, é possível identificar e melhorar iniciativas que não atendem aos critérios estabelecidos.
Santander	Estimula a formação de "fornecedores verdes"	Estimular o pensamento "verde" entre seus clientes e pequenos empresários é a proposta de sustentabilidade do Santander. O Banco criou até um curso para ensinar empresas a usar critérios ambientais na hora de escolher fornecedores.
Suzano	Calcula tamanho de sua "pegada ambiental"	Um passo à frente da concorrência no mercado de papel e celulose, a Suzano criou um inventário de emissões de gases efeito estufa para calcular sua pegada de carbono. São contabilizadas as emissões de uma ponta a outra da cadeia produtiva - dos fornecedores até a porta do cliente.
Unilever	Reformula embalagens e reduz emissões em 35%	Ao alterar a composição de um de seus principais produtos, o sabão em pó Omo, a Unilever conseguiu reduzir em 35% a sua emissão de gases causadores do efeito-estufa.

Walmart	Convence fornecedores a repensar processos	A gigante do varejo Walmart conseguiu convencer nove de seus principais fornecedores a repensar seus processos de produção para aliar redução de custos a práticas sustentáveis.
Whirlpool	Reduz emissão de substâncias nocivas	Com o estabelecimento de metas, a Whirlpool conseguiu reduzir a emissão de substâncias nocivas na sua produção de eletrodomésticos. A limpeza de chapas metálicas, que era feita por meio de aquecimento, agora é realizada com outras técnicas, o que minimiza a eliminação de gases nocivos ao meio ambiente.

Fonte: Reportagem da Revista Exame (2016) - 20 empresas-modelo em responsabilidade socioambiental

Através de seus *cases* de interação de lucro econômico com estratégias e práticas socioambientais para o desenvolvimento social sustentável, estas 20 empresas demonstram, portanto, que a Governança Corporativa e a Responsabilidade Social Corporativa caminham juntas em prol de uma perspectiva de gestão ambiental focada em práticas socioambientais consistentes e, ao mesmo tempo, lucrativas, contribuindo para sua boa reputação perante a sociedade e servindo como referência para outras organizações que almejam realmente prosperar no mercado corporativo, deixando um bom legado na sociedade.

7 Discussão e Análise dos Resultados

Levando em conta o contexto de transformações socioambientais que estamos passando, ressalta-se a importância da Responsabilidade Social Corporativa para a execução das boas práticas de Governança Corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico e a boa imagem das empresas, trazendo benefícios para seus *stakeholders* e possibilidades de melhoria para a sociedade e meio ambiente.

As perspectivas e os exemplos apresentados permitem identificar a heterogeneidade das organizações quanto ao seu nível de interesse econômico e comprometimento econômico com a sociedade, e as diversas implicações para os atores envolvidos, assim como suas potencialidades e limitações.

A adesão destas perspectivas pelas organizações também é evidenciada. Pois no contexto competitivo e globalizado, muitas organizações - para sobreviverem e, em cenário mais positivo, se destacarem e prosperarem no mundo dos

negócios - adotam práticas socioambientais para agregar valor à sua imagem, priorizando interesses políticos que visam o lucro econômico como o pilar para as decisões de viabilidade das práticas sustentáveis.

E apesar de muitas organizações adotarem na prática o paradigma social dominante e o ambientalismo radical ser defendido por alguns grupos, o ambientalismo renovado – considerado mais como um método de ajustes incrementais secundários nos sistemas econômico e tecnológico, do que ferramenta estratégica a fim de promover mudanças efetivas na sociedade – é também considerado uma perspectiva eficaz de Governança Corporativa associada à Responsabilidade Social. “O ambientalismo renovado oferece uma perspectiva viável de longo prazo em bioambientes, pois é só essa perspectiva que mais ou menos aceita o utilitarismo de ação coletiva de definições dos ambientes organizacionais em termos relativos” (EGRI; PINFIELD, 2006, p. 388).

O CEBDS é um exemplo de tentativa de implementação desta perspectiva. Mesmo apresentando algumas ideias otimistas e, por vezes, utópicas em sua visão, missão e princípios e vislumbrando-se, paradoxalmente, um caminho relativamente longo na promoção de ações efetivamente transformadoras de sustentabilidade ambiental no cenário global, o CEBDS oferece alternativas evolutivas em comparação ao paradigma social dominante, uma vez que suas ações de governança socioambientais propostas ilustram a inclinação à perspectiva do ambientalismo renovado, buscando conciliar ao máximo os interesses das organizações com a preservação e melhoria do ambiente natural (dentro das possibilidades contextuais apresentadas).

Sendo assim, a Figura 2 apresenta a relação entre CEBDS, Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa.

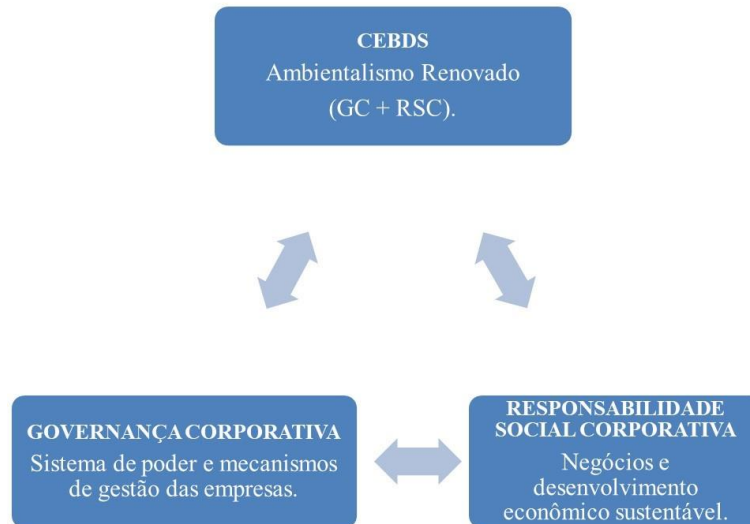


Figura 2 – CEBDS, Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Da mesma forma, as empresas - modelo - através de seus *cases* de interação de lucro econômico com estratégias e práticas socioambientais para o desenvolvimento social sustentável -também demonstram proximidade com o ambientalismo renovado, abrindo caminhos para uma perspectiva de gestão socioambiental que aos poucos está se configurando, abrindo espaço para novas reflexões e discussões no cenário acadêmico e corporativo.

8 Considerações finais

O artigo atingiu os objetivos propostos na medida em que apresentou diferentes perspectivas ambientais de gestão e suas implicações para a sociedade e para as organizações, associadas a reflexões e discussões sobre Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, práticas socioambientais de sustentabilidade, além da análise dos princípios e práticas do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), bem como de *cases* de empresas-modelo em responsabilidade socioambiental, diante deste contexto.

O artigo apontou, ainda, o ambientalismo renovado como a perspectiva de gestão ambiental mais eficaz de Governança Corporativa associada à Responsabilidade Social, constatada nos princípios e práticas do CEBDS, como também nos *cases* das 20

empresas-modelo em responsabilidade socioambiental, conforme a revista Exame.

No entanto, para que se obtenham dados mais concretos e se alcancem resultados mais efetivos, assuntos relacionados à Governança Corporativa, à Responsabilidade Social Corporativa e às perspectivas de gestão ambiental das organizações poderão ser abordados em futuras pesquisas, envolvendo organizações e universidades. E a partir do momento em que esta pesquisa apresenta abordagens mais amplas, com exemplos de organizações de grande porte; sugere-se, enquanto alternativa diferenciada de pesquisa, estudos de caso direcionados e voltados à organizações e instituições de pequeno e médio porte. Pois a pesquisa organizacional precisa promover o desenvolvimento de uma variedade de abordagens para estudar as organizações e seus eco ambientes.

9. Referências Bibliográficas

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** (7. ed.). São Paulo: Atlas, 2014.
- BACKES, R. G. et al. Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. **Revista Reflexão Contábil**, v. 28, n. 2, p. 59-73, maio/ago. 2009.

- BLAIR, M. M. **Ownership and control: re-thinking corporate governance for the twenty-first century.** Washington: Brookings Institution, 1995.
- BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.
- BRAGA JUNIOR, S. S.; SILVA, D. Da; AQUINO, N. S. Comportamento do consumidor: há recompensa às empresas socialmente responsáveis? **Revista Administração UFSM**, v. 8, n.3, p. 384-396, 2015.
- CAVALCANTI, C. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. **Revista Estudos Avançados**, v.24, n.68, 2010.
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS. (2016). Disponível em: <<http://cebds.org/>>. Acesso em: 04 jul. 2016.
- DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão.** São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- EGRI, C. P.; PINFIELD L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** v. 1. (pp. 61-97). São Paulo: Atlas. 2006
- FERNANDEZ, B. P. M. Ecodesenvolvimento, Desenvolvimento Sustentável e Economia Ecológica: em que sentido representam alternativas ao paradigma de desenvolvimento tradicional? **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n.23, v.23, p.109-120, 2011.
- FINKELSTEIN, L. S. **What is Global Governance.** Vancouver: Associação de Estudos Internacionais. 1991.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- GORDON, J. N. The shaping force of corporate law in the new economic order. **University of Richmond Law Review**, v. 31, n. 5, p. 1473-1499, 1997.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- KELM, M.L.; RENTZ, C.M.; ALEBRANDT, S.; SAUSEN, J. O. Institucionalização das iniciativas socioambientais das organizações: interfaces entre a teoria do desenvolvimento social de Habermas e o isomorfismo da teoria institucional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 2, Rio de Janeiro, Ago. 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2002.
- MATIAS, E. F. P. **A humanidade contra as cordas.** São Paulo: Paz e Terra. 2014.
- REVISTA EXAME, 20 empresas-modelo em responsabilidade socioambiental. Publicada em 9 jan. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-20-empresas-modelo-em-responsabilidade-socioambiental/>> Acesso em: 11 set. 2017.
- SANTOS, M. H. DE C. Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. **Revista de Ciências Sociais**, v. 40, n.3. 1997
- SIFFERT FILHO, N. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**. v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998
- VEIGA, J. E. DA. **A emergência socioambiental.** São Paulo: Senac. 2007.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 2009.

WORD BANK GROUP. Disponível em:
<<http://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 17 set.
2017.