

Relatório de Sustentabilidade
Instituto Ethos e UniEthos
2008



INSTITUTO
ETHOS
DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL


UNIETHOS
EDUCAÇÃO PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL
E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL




Este é o primeiro Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos e do UniEthos. Ele foi elaborado com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e é fruto de processos de engajamento dos *stakeholders* e da identificação dos temas materiais das organizações. Essas ações qualificariam este relatório para buscar outros níveis de aplicação da GRI, mas optamos por declarar o nível C por não termos ainda um trabalho estruturado em relação às formas de gestão para cada categoria de indicadores, o que é uma exigência para os níveis B e A. O Ethos e o UniEthos acreditam que o relato é também uma oportunidade de aprendizado contínuo.





Como ler o relatório

Ao longo desta publicação, trazemos alguns elementos gráficos para facilitar a leitura:

 *Links* para acesso a documentos e entidades

 Glossário com informações adicionais sobre expressões, siglas e conceitos

Confira onde os indicadores GRI estão respondidos acompanhando os ícones apresentados abaixo:

-  – Indicadores de perfil
-  – Desempenho social
-  – Desempenho econômico
-  – Desempenho ambiental

sumário

2 Mensagem da Administração

Ricardo Young e Oded Grajew abordam a questão da busca de exemplaridade no processo de relato

4 Nossa jornada

Os bastidores da formação do Ethos e o contexto histórico que contribuiu para sua visibilidade no cenário brasileiro

16 Valores, transparência e governança

Os desafios que envolvem a busca de um modelo de gestão nas organizações não governamentais

28 Engajamento de *stakeholders*

Nossas práticas cotidianas de relacionamento com os nossos públicos estratégicos

36 Público interno

A revisão da política de gestão de pessoas, realizada em 2008

42 Fornecedores

As vantagens da criação da política de compras e serviços, no ano passado

46 Consumidores e clientes

Dilemas e aprendizados na relação com as empresas associadas

56 Comunidade

Afinal, quem são nossos vizinhos?

60 Governo e sociedade

Para nós, as parcerias são fundamentais e estratégicas

66 Meio ambiente

O Fórum Amazônia Sustentável e o Conexões Sustentáveis

70 Processo de relato

O relato representa uma oportunidade de aprendizado contínuo

73 Índice remissivo GRI e correlação com o Pacto Global

Mensagem da administração

Busca pela exemplaridade

1.1 Este Relatório de Sustentabilidade pretende ser um retrato transparente das principais conquistas, desafios e dilemas enfrentados pelo Instituto Ethos e pelo UniEthos em uma década de existência. Nele, resgatamos momentos importantes da nossa trajetória e colocamos foco em nossa gestão interna e nas demandas de nossos *stakeholders*, no sentido de identificarmos avanços e deficiências. Procuramos relatá-los de forma aberta, crítica e coerente, com a seriedade e a credibilidade que nos caracterizam e que acreditamos ser nosso maior patrimônio.

Este relato considerou os temas identificados como mais significativos (temas materiais) pelos nossos *stakeholders*, internos e externos. Para tanto, trabalhamos as diretrizes propostas pela Global Reporting Initiative (GRI), padrão internacional de relato de sustentabilidade, apresentadas de acordo com os temas dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, ferramenta de autodiagnóstico criada por nós em 2000.

Sabemos que esperam de nós a exemplaridade no que se refere a uma gestão inspirada por valores de sustentabilidade. Nestes dez anos nos esforçamos para cumprir a nossa Missão, trabalho em que obtivemos resultados significativos. Entretanto, temos ainda dilemas a enfrentar quanto ao alinhamento da nossa gestão aos conceitos que promovemos.

Fundado com o objetivo de engajar as empresas na construção de uma sociedade justa e sustentável, o

Ethos é parte da contribuição brasileira ao movimento mundial pela sustentabilidade. Damos o apoio contínuo aos princípios do Pacto Global. Desde o início, apostamos no diálogo *multistakeholder* para construir e alargar consensos, sem abrir mão do nosso caráter crítico e combativo e da nossa independência. Compromissados permanentemente com nossa Missão, assumimos um papel indutor na disseminação de temas que hoje, claramente, estão na pauta do dia de empresas, do poder público e da sociedade.

Nossas conquistas são resultado da qualidade humana que conseguimos reunir no nosso público interno, substancialmente ampliado ao longo dos anos. Com os nossos fornecedores, conseguimos construir parcerias que já nos permitem registrar resultados concretos na disseminação da responsabilidade social empresarial (RSE). Mas precisamos avançar na implementação das políticas formalizadas na gestão de pessoas, e em formas sistemáticas de engajamento e de valorização dos nossos fornecedores.

Buscamos disseminar uma nova consciência de gestão sustentável nas empresas, processo fértil de desafios. Aceitamos as nossas próprias contradições e as que nossas associadas enfrentam e procuramos encarar essas questões de forma ética e transparente. Contudo, nem sempre é clara a distinção entre contradições legítimas e as ações voltadas aos efeitos publicitários.

Ricardo Young

(presidente do Instituto Ethos e do UniEthos)

Oded Grajew

(presidente do Conselho Deliberativo, em 2008)

Vemo-nos envolvidos, de maneira recorrente, em dilemas envolvendo essas questões.

Em 2008, enfrentamos um processo controverso que resultou na desassociação voluntária da Petrobras. Esse foi o caso mais recente, mas não o único. Em resposta a controvérsias como essas, faz-se urgente a criação de um Comitê de Ética.

Em um contexto de crise econômica mundial, no qual as empresas serão cada vez mais cobradas por suas ações, acreditamos que o Comitê de Ética será bem-vindo. Essa crise é um momento privilegiado de amadurecimento e de revisão de paradigmas, propício a mudanças no padrão dominante de produção e de consumo. É necessário um novo olhar sobre o papel do Estado, da sociedade civil e das empresas para avançarmos na construção de uma sociedade justa.

Com essa preocupação em mente, o Ethos vem expandindo a sua esfera de atuação. Depois de avançarmos no trabalho na escala das práticas das empresas, percebemos que, se inseridas em um ambiente externo alheio a esses valores, as práticas sustentáveis empresariais têm influência limitada. Assim, decidimos integrar as empresas, as cidades brasileiras e os projetos nacionais na construção de um mercado e de uma sociedade sustentáveis. Para isso, idealizamos iniciativas como o GRES – Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade, o Movimento Nossa São Paulo, o Fórum Amazônia Sustentável e o projeto Conexões Sustentáveis.

Por meio de um processo minucioso de escuta dos nossos *stakeholders*, realizado em 2008, promovemos a reformulação da nossa visão de futuro e da estratégia de atuação para os próximos três anos e, em longo

prazo, para a próxima década. Daqui para a frente, trabalharemos para ampliar a contribuição das empresas ao desenvolvimento sustentável, deslocando nosso foco dos processos de gestão empresarial para o ambiente em que as empresas operam seus negócios, articulando o movimento de RSE aos fatores que contribuem para o desenvolvimento de uma economia inclusiva, verde e responsável, empenhando-nos na construção de uma agenda nacional de compromissos públicos e privados com essa finalidade. Pretendemos desenvolver ações exemplares de sustentabilidade com paradigmas claros e rigorosos para referenciar as empresas associadas, ao mesmo tempo em que cobramos comprometimento efetivo e seriedade nas iniciativas.

Cada vez mais o Instituto Ethos adotará um papel articulador de indução de políticas públicas e de posicionamentos em relação às questões estratégicas de sustentabilidade. Continuaremos investindo na nossa capacidade de articular setores sociais e empresariais.

No início de 2009, promovemos mudanças importantes em nossa governança. O nosso presidente do Conselho Deliberativo, Oded Grajew, deixou o cargo, permanecendo, entretanto, como conselheiro. A presidência do Conselho foi assumida pelo conselheiro Sérgio Mindlin. Preveem-se alterações na composição do Conselho, sempre no sentido de estreitar os vínculos com a sociedade e com os nossos *stakeholders*. Com renovada transparência, com o apoio e a crítica vigilante dos nossos públicos, tanto internos quanto externos, estamos convictos de que o Ethos continuará a ter, nos próximos anos, um papel relevante no movimento pela sustentabilidade.

nos^sa jornada

²² As atividades desenvolvidas pelo Ethos são divididas pelos três eixos da Missão do Instituto: “Mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável”

- Conferência Internacional Ethos
- InternEthos
- RSE na Academia – Programa Futuros Gestores/Prêmio Ethos-Valor
- RSE na Mídia – Rede Ethos de Jornalistas e Prêmio Ethos de Jornalismo
- Rede Empresarial pela Sustentabilidade
- Mostra de Tecnologias Sustentáveis
- Portal Ethos (www.ethos.org.br)
- Programa de Equidade IAF (Inter-American Foundation)

**Mobilizar,
sensibilizar...**

**... e ajudar as
empresas a gerir
seus negócios
de forma
socialmente
responsável...**

- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (geral, micro e pequenas empresas e setoriais)
- Gestão de Convênio Indicadores Ethos
- Grupo de Trabalho RSE e Combate à Pobreza (secretaria executiva)
- Programa Latino-Americano de RSE (PLARSE – secretaria executiva)
- Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis

• UniEthos

Missão ^{4.8}

Instituto Ethos de Empresas
e Responsabilidade Social

**... tornando-as
parceiras na
construção de
uma sociedade
sustentável e justa.**

- Corredores Ecológicos
- Direitos Humanos e Responsabilidade Social Empresarial
- Fórum Amazônia Sustentável/ Conexões Sustentáveis
- Agenda Trabalho Decente
- Pacto contra o Trabalho Escravo
- Programa Empresas pela Integridade e Contra a Corrupção
- GT Empresas e Cidades Sustentáveis
- Comitê Brasileiro Pacto Global

“Ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável,

por meio da educação e da orientação de lideranças,

contribuindo para a construção de uma sociedade sustentável e justa.”

Programas educacionais

- Cursos abertos
- Cursos *in company*
- Programa Gestão Estratégica para a Sustentabilidade

Assessoria

- Facilitação da aplicação dos Indicadores Ethos
- Apoio ao planejamento estratégico de sustentabilidade
- Convênio Indicadores Ethos na Gestão da Cadeia de Valor
- Programas com Apoiadores Institucionais

Missão

UniEthos - Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável

Grupos de trabalho

- Grupo de Trabalho Ethos ISO 26000
- Grupo de Trabalho Global Reporting Initiative
- GRES – Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade

1998

- Fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
- Lançamento do manual “Responsabilidade Social nas Empresas – Primeiros Passos”

1999

- Realização da II Conferência de Responsabilidade Social Empresarial nas Américas, 1.ª Conferência de Empresas e Responsabilidade Social do Instituto Ethos
- Lançamento do 1.º manual da série “O que as Empresas Podem Fazer”



Uma ideia em seu lugar

Em uma tarde de junho de 1998, um grupo de empresários debatia energicamente em um restaurante paulistano. Gesticulavam, pediam apertes, rabiscavam em folhas de papel, alteravam o tom de voz. Quem os via de longe podia pensar que se tratava de uma conspiração. Os personagens desse debate eram os empresários Guilherme Leal (Natura*), Sérgio Mindlin (Metal Leve*), Eduardo Capobianco (Construcap*), Oded Grajew (Fundação Abrinq*), Hélio Mattar (GE-Dako*), Emerson Kapaz (Elka

No fim dos anos 1990, quando a ação das empresas se resumia à filantropia, surgiu uma entidade com o objetivo de dinamizar a responsabilidade social empresarial e contribuir para a transformação da sociedade

Plásticos*) e Ricardo Young (Yázigi*). Naquele almoço nascia o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, já com o desenho de seu primeiro estatuto.

Poucos dias depois, na casa da empresária Maria Cristina Nascimento (Espaço Empresarial Gestão de Serviços*), o projeto do Instituto foi apresentado a 40 importantes líderes empresariais, como os representantes das famílias Marinho, das Organizações Globo, e Moreira Salles, do Unibanco. O critério para a escolha dos convidados foi o grau de preocupação já demonstrado sobre o papel das empresas na transformação da sociedade. A eles foi apresentada a proposta de criação de uma entidade empenhada em mobilizar as empresas para uma gestão socialmente responsável dos negócios, baseada no diálogo e na construção de consensos, com o objetivo de torná-las protagonistas de mudanças sociais.

A ideia ecoou com rapidez, encontrando apoio instantâneo. As primeiras filiações ao Instituto Ethos foram assinadas naquela mesma noite por mais da metade dos convidados. “Havia uma coisa no ar, uma demanda a que a proposta de criação do Ethos atendeu. Por isso a adesão foi tão rápida”, explica a anfitriã, Maria Cristina.

(*) As organizações citadas entre parênteses eram dirigidas pelos respectivos empresários na época da criação do Instituto.

- Realização da 2.^a Conferência Nacional Ethos, com o tema “Processos de Implementação da Responsabilidade Social nas Empresas”
- Lançamento dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial
- Lançamento do Prêmio Ethos-Valor, direcionado ao público universitário
- Lançamento do Prêmio Ethos de Jornalismo
- Lançamento da Rede Ethos de Jornalistas
- Lançamento do Banco de Práticas
- Contribuição para a criação da organização Transparência Brasil por um grupo de cidadãos e 11 organizações não governamentais
- Ethos coordenou no Brasil processo de engajamento das empresas brasileiras no Pacto Global
- Lançamento da 1.^a edição da publicação “A responsabilidade social empresarial no processo eleitoral”

HORA CERTA

Desde 1997, as primeiras ideias do Instituto começaram a ser cogitadas por Oded Grajew. No final dos anos 1990, a sociedade vivia outro ciclo de expectativas e esperanças. O primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso na presidência chegava ao fim. O Plano Real, criado em 1994, tinha freado a inflação e promovido a estabilidade econômica, o que contribuiria para a reeleição do presidente em 1998. A globalização se configurava como a nova ordem mundial, e as empresas se adaptavam à transformação da conjuntura econômica. “Com a abertura do mercado, as empresas familiares tiveram de se reestruturar. A modernização e a abertura de capitais tornaram-se urgentes para o enfrentamento da concorrência. Ter a gestão e a governança bem estruturadas era um caminho para quem quisesse se diferenciar”, explica a economista Lídia Goldenstein.

Essas transformações profundas influenciaram, também, o modelo de investimento social das empresas. Até então, a filantropia norteava a destinação dos recursos, geralmente aplicados em ações pontuais e com caráter assistencialista. “A própria noção de **responsabilidade social empresarial**¹ era ainda incipiente”, afirma Fernando Rossetti, secretário-geral do GIFE² – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. “Não havia conceitos consolidados. Naquele momento, começavam a se formar as articulações que acelerariam o processo da sua estruturação.”

As corporações sediadas no Brasil também não tinham o hábito de relatar as suas atividades sociais. Em 1997, apenas nove empresas haviam aderido ao modelo de balanço social, lançado naquele ano pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase³). Hoje, são 130. Na época, o GIFE, fundado em 1995, possuía 26 associados, quase um quinto do quadro atual.

O investimento social privado tem como foco a comunidade e é pautado pelo repasse voluntário de

recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais. Já a responsabilidade social empresarial tem como focos todos os públicos estratégicos e a gestão empresarial. O trabalho do Ethos se desenvolveu com o objetivo de incorporar a RSE na gestão das corporações e ir além do investimento social, tornando as empresas parceiras no desenvolvimento do País.

“Nossa expectativa era alçar a questão da responsabilidade social empresarial ao debate público. No Brasil não se falava do assunto. A participação do empresário era ainda muito confundida com filantropia”, recorda Maria Cristina Nascimento. O que se propunha era uma mudança de entendimentos e de paradigmas. “Achavam que a gente era um bando de loucos”, brinca Ricardo Young, ao lembrar os momentos iniciais do Instituto. Após uma pausa, completa: “Muitos ainda acham, não?”.

INSPIRAÇÃO INTERNACIONAL

Diferentemente do que ocorria no Brasil, em 1997 o movimento de Responsabilidade Social Empresarial já fervilhava nos Estados Unidos. Instituições como a Social Venture Network (SVN⁴) e o Business for Social Responsibility (BSR⁵) fomentavam debates sobre o tema entre os empresários norte-americanos. Naquele ano, Oded Grajew passou um período sabático em São Francisco e conheceu a evolução das empresas norte-americanas. Apoiado pela Fundação Kellogg, viajou para a Europa e os Estados Unidos para conhecer de perto o trabalho de organizações com atuação empresarial na área social. A pesquisa realizada por Oded foi apoiada por Valdemar de Oliveira Neto, o Maneto, que, na época, trabalhava na organização internacional Ashoka Empreendedores Sociais⁶. Ele acompanhou Oded nas visitas à SVN e ao BSR.

Em conjunto, os dois brasileiros estimularam o BSR a estender o debate sobre RSE para as empresas sediadas na América Latina. A entidade aceitou a “provação” e organizou, ainda em novembro de 1997, a

1. Definição do conceito (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos): “RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

2. <http://www.gife.org.br/>

3. <http://www.ibase.br/>

4. <http://www.svn.org/>

5. <http://www.bsr.org/>

6. <http://www.ashoka.org>



• Realização da 3.^a Conferência Nacional, com o tema “Avaliando e Comunicando as Práticas de Responsabilidade Social das Empresas”

• Criação do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente
• Apoio à criação do Fórum Empresarial de Apoio aos Municípios

• Lançamento do curso “Princípios e Práticas da Responsabilidade Social nas Empresas – Gestão de Responsabilidade Social”, uma parceria do Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas e do Ethos

I Conferência de Responsabilidade Social nas Américas, que reuniu, em Miami, empresas norte-americanas e latino-americanas para discutir o tema.

A Conferência foi o pontapé que faltava para deslançar o movimento no Brasil. “O grupo de empresários brasileiros que participou da Conferência deixou Miami com a missão de fomentar o debate sobre RSE no Brasil. Foi acertado que a segunda edição do encontro ocorreria em São Paulo”, conta Maneto, atual membro do Conselho Consultivo do Ethos. Dois anos depois, aconteceria a II Conferência de Responsabilidade Social nas Américas, considerada a 1.^a Conferência do Instituto Ethos.

A experiência adquirida a partir do contato com o BSR, somada às iniciativas anteriores de engajamento dos empresários brasileiros – como o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) e a Fundação



<http://www.pnbe.org.br>



<http://www.fundabrinq.org.br/>

Abriq pelos Direitos da Criança, da qual Grajew era presidente –, deu as diretrizes que faltavam para a criação de uma entidade voltada à disseminação da RSE no Brasil. Oito meses após a conferência de Miami, nascia o Instituto Ethos.

Vários materiais do BSR foram traduzidos para o português e adaptados à realidade local. Um deles foi o manual de “Primeiros Passos”, uma introdução à responsabilidade social empresarial. O nome Ethos surgiu por uma inspiração da psicóloga Mara Cardeal, companheira de Grajew. “O nome apareceu, simplesmente”, registrou Mara em carta que compôs a exposição sobre os 10 anos do Ethos. Rico em sentidos para a filosofia, a etnologia e a ética, o termo “ethos” remete ao estudo dos costumes, ao espírito de uma época, à ciência do dever humano, à noção de associação e à reunião de companheiros. “Gostaria que o movimento de vocês fosse a expressão de todos os sentidos contidos em ‘Ethos’”, disse Mara na carta aos companheiros do Ethos.

O ETHOS HOJE

Se, no início do Ethos, o desafio era difundir o conceito de responsabilidade social no Brasil e sensibilizar os empresários, hoje o cenário é outro. O tema já está bastante conhecido. A ideia de transparência e o compromisso com a sociedade já faz parte do discurso corporativo. Hoje, 435 empresas brasileiras têm ações na Bovespa e, conseqüentemente, submetem-se aos critérios de governança e de transparência exigidos para a abertura de capital.

Na área social, ações de filantropia são vistas como pouco efetivas para a transformação social. A sustentabilidade – conceito que defende o equilíbrio dos negócios nos desempenhos econômico, social e ambiental – está no discurso da maioria das organizações.

2.8 “Em questões concretas, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) melhorou no País, os conceitos da RSE entraram para a agenda política e é inegável o avanço do debate ambiental na última década. Mas isso não quer dizer que a discussão seja profunda, e o comprometimento, real”, avalia Oded Grajew. O desafio, agora, é qualificar o debate. Em dezembro de 2008, o Ethos tinha 1.314 empresas associadas. Conceitos e ferramentas foram desenvolvidos, produzidos e disponibilizados, de forma gratuita e livre, a todos os interessados. Em 2008, o Instituto participou de mais de 30 movimentos e entidades nacionais e internacionais voltados para o debate sobre a sustentabilidade. Em muitos deles, os membros da direção do Ethos atuam como conselheiros (veja quadro na página 63). Os projetos do Ethos, inicialmente voltados à sensibilização interna das empresas sobre responsabilidade social, expandiram gradativamente suas esferas de influência para as cidades onde as empresas estão inseridas e para o mercado, por meio das suas cadeias de valor. Agora, trata-se de fortalecer as ações e o debate e cobrar uma atuação mais efetiva dos atores envolvidos.

- Realização da 4.ª Conferência Nacional, com o tema “Gestão e Impacto Social”
- Realização do estudo “Matriz de Evidências”

- Lançamento dos Indicadores Ethos Setoriais
- Organização da 1.ª série de debates com candidatos à Presidência da República
- Realização da 5.ª Conferência Nacional, com o tema “Ética e Desenvolvimento Social”
- Realização da 1.ª edição da pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”
- Lançamento dos Indicadores Ethos/Sebrae de Responsabilidade Social para Micro e Pequenas Empresas e do manual “Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequena Empresas – Passo a Passo”, em parceria com o Sebrae

Próximos passos

Em um primeiro momento, o Ethos estava focado em promover a adesão das empresas às práticas de responsabilidade social empresarial. Os passos seguintes envolveram a construção dos conceitos abrangendo o tema e a criação de ferramentas que ajudassem as organizações a incorporar os valores da sustentabilidade em sua gestão. Passada a primeira década de trabalho, o Instituto percebeu a necessidade de voltar-se para o ambiente em que as empresas operam: o mercado e, em termos mais amplos, a economia.

“Essa questão tornou-se um imperativo, porque não é possível uma empresa ser sustentável em um mercado que não compartilhe desses valores”, explica Ricardo Young. “A mobilização voluntária das empresas em torno de uma mudança de cultura de gestão tem esbarrado em limites que põem em risco o avanço da sustentabilidade, como a falta de referências no mercado que balizem o nível de exigência da sociedade em relação ao comportamento das empresas. Por isso a necessidade de trabalhar o âmbito da economia”, completa Paulo Itacarambi, vice-presidente do Instituto.

Essa percepção estimulou o estabelecimento de uma nova estratégia de ação do Ethos. “O desafio para os próximos 10 anos é ser um participante ativo e articulador no esforço coletivo de incidir sobre os principais processos que estruturam a economia. É necessária uma economia que trabalhe, integre e equilibre as dimensões social, econômica e ambiental”, diz Itacarambi. Nesse sentido, a intenção do Ethos é vincular as propostas para o movimento de RSE à **Carta da Terra**, tornando-a a principal referência para o movimento de sustentabilidade. “Consideramos a Carta o melhor compêndio sistematizado do que entendemos ser um padrão de **desenvolvimento sustentável**”, esclarece Young.

O papel catalisador dessa articulação coletiva caberá ao processo de construção de uma Agenda Nacional para o desenvolvimento de uma economia inclusiva, verde e

responsável, que se voltará principalmente à construção de quatro aspectos: uma visão de economia sustentável, um modelo de desenvolvimento alinhado a essa visão, uma agenda de compromissos e ações concretos por parte dos setores público e privado, e uma plataforma de convergência das diferentes – e até então dispersas – iniciativas de empresas, de políticas públicas e de organizações da sociedade civil.

Essa mudança estratégica já havia sido sinalizada, em 2006, por meio do lançamento do **Manifesto pela Sustentabilidade**. “Ele representa um marco muito importante. O Ethos estava focado na questão da responsabilidade social dentro das empresas, sem uma ligação clara com a estratégia de desenvolvimento do País. O Manifesto fez essa ligação”, diz Young. “Para dar força e continuidade a essa mobilização, pretendemos participar mais ativamente da construção de parcerias e de políticas públicas”, completa.

A elaboração da Visão e do Planejamento Estratégico para os próximos anos teve início em 2008. Durante a Conferência Internacional, foram feitas as primeiras propostas ligadas à construção de um mercado socialmente responsável, processo que teve continuidade por meio de consultas a diferentes **públicos** em viagens a outras seis cidades – Manaus, Vitória, Rio de Janeiro, Salvador, Goiânia e Curitiba. Esse primeiro esforço embasou um desenho inicial do planejamento estratégico, que foi debatido pelo Conselho Deliberativo do Ethos, em reunião realizada em dezembro de 2008. Naquele encontro, mostrou-se necessária a dedicação exclusiva de Paulo Itacarambi ao projeto até a Conferência de 2009, quando será apresentada uma proposta preliminar de direção do Instituto para os próximos 10 anos. Já foram ouvidos conselheiros do Ethos, membros da equipe e parceiros do Instituto, mas o processo de consulta se estenderá ao longo de 2009, quando serão ouvidos os associados.

http://www.www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1462/o_instituto_ethos/o_internetethos/o_que_fazemos/politicas_publicas/sustentabilidade/manifesto_pela_sustentabilidade.aspx

Definição do conceito (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos): “Em inglês, stakeholder. Indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado”.

<http://www.earthcharterinaction.org>

Definição do conceito (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos e Relatório Brundtland): “Desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”.



- Lançamento da edição brasileira do “Livro Verde”
- Apoio ao Programa Fome Zero:
 - Contribuição para a criação da ONG Apoio Fome Zero
- Construção de banco de dados de base municipal
- Produção de manuais sobre segurança alimentar para universidades, empresas, entidades empresariais e trabalhadores
- Licença de Oded Grajew da Presidência do Ethos para assumir a Assessoria Especial do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva

Os Indicadores Ethos, criados em 2000, o Programa Tear, lançado em 2006, e o GRES (Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade), formado em 2008, são três iniciativas que contribuem para a incorporação dos conceitos de RSE na gestão empresarial

Mão na massa

A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos? Proíbe expressamente a utilização de práticas ilegais? Seu código de conduta contempla os públicos de interesse? Essas são apenas três das 22 perguntas do indicador “Compromissos Éticos” – um dos 40 que fazem parte dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. As empresas que se dispõem a avaliar o estágio de incorporação da RSE na sua gestão, com base nessa ferramenta de diagnóstico elaborada pelo Instituto, respondem a um total de 461 perguntas.

O resultado desse esforço de autoavaliação é um mapeamento detalhado das práticas da empresa e a identificação das oportunidades de melhoria em sete frentes de gestão: “Valores, Transparência e Governança”, “Público Interno”, “Meio Ambiente”, “Fornecedores”, “Consumidores e Clientes”, “Comunidade” e “Governo e Sociedade”.

“Os Indicadores representam uma forma de mobilização das empresas. A reflexão que essa ferramenta estimula ajuda a organização a entender de forma prática o que é RSE e revisar suas ações”, explica Renato Moya, coordenador responsável pelos Indicadores Ethos de RSE. Depoimentos de empresas que utilizam a ferramenta corroboram essa visão. “Desde 2005, a maioria das empresas associadas à União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA), organização representativa do setor sucroenergético do Brasil, fazem seu diagnóstico aplicando os Indicadores Ethos. Por meio do preenchimento, conseguimos identificar pontos fortes e pontos de melhoria em cada usina, e, a partir disso, definir prioridades, traçar metas e direcionar as ações da área de responsabilidade social”, explica Maria Luiza Barbosa, consultora de responsabilidade social corporativa da UNICA.

- Realização da 6.ª Conferência Nacional, com o tema “Sustentabilidade da Sociedade e dos Negócios”
- Criação do UniEthos – Educação para a Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável
- Formação da Rede de Instrutores do UniEthos
- Assinatura do Pacto Contra o Trabalho Escravo na Cadeia Produtiva do Carvão Vegetal
- Articulação do Pacto Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo
- Lançamento do Movimento Nacional pela Cidadania e Solidariedade (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio)
- Realização da Semana Nacional de Cidadania e Solidariedade
- Lançamento da publicação “Compromisso das Empresas com as Metas do Milênio”
- Lançamento da Matriz Brasileira de Evidências
- Retorno de Oded Grajew à Presidência do Ethos

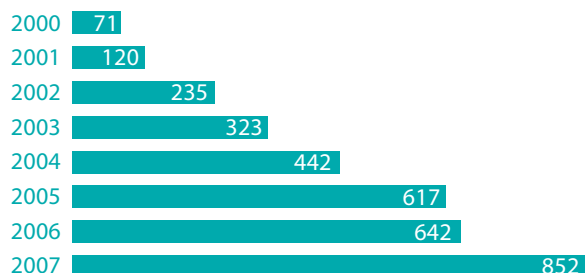
Os Indicadores Ethos foram lançados em 2000. Desde então, são disponibilizados de forma gratuita e já passaram por algumas revisões. Existem, ainda, dez versões setoriais dos Indicadores e uma versão específica para micro e pequenas empresas, publicada em parceria com o **Sebrae** (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Nestes oito anos, os Indicadores foram aplicados por centenas de empresas. A versão de 2007, por exemplo, foi utilizada para o diagnóstico de 852 corporações. A ferramenta é reconhecida pelo Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo UNICEF, tendo sido traduzida para o inglês e o espanhol, adaptada para implementação local por organizações da América Latina e utilizada por empresas na Europa, na Ásia e na América do Norte.

A utilização dos Indicadores é essencialmente interna, e é garantido total sigilo às informações preenchidas. A partir de 2007, a ferramenta passou a ser preenchida por meio de um sistema *online* (www.ethos.org.br/indicadores). A mudança garante maior agilidade, ao permitir que o relatório de resultados da empresa seja gerado no dia seguinte ao preenchimento da ferramenta. Uma novidade, a partir de 2007, foi a possibilidade de as empresas associadas firmarem convênio com o Instituto Ethos para aplicação dos Indicadores também em empresas de suas respectivas cadeias de valor.

<http://www.sebrae.com.br>

Definição do conceito (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos): “Conceito de administração de empresas que designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final”.

Empresas participantes 2000 – 2007



Obs.: Os anos indicados no gráfico não se referem ao período de aplicação da ferramenta, mas sim ao ano da versão dos Indicadores. É importante ressaltar que, uma vez que as empresas não são obrigadas a notificar a utilização da ferramenta ao Instituto Ethos, o número de utilizações tende a ser maior do que o indicado no gráfico.



Conferência Internacional de 2008 reuniu centenas de pessoas no Palácio de Convenções do Anhembi – SP.



- Realização da 1.ª Conferência Internacional, com o tema “Parcerias para uma Sociedade Sustentável”
- Organização do 10.º Fórum de Negócios Internacionais, em parceria com a ONU e com a InWent

- Lançamento dos “11 Princípios Básicos de Responsabilidade Social”, desenvolvidos em parceria com a Abrapp (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar)

- Início do trabalho de desenvolvimento da ISO 26000 – Guia de Diretrizes de Responsabilidade Social, processo do qual o Ethos participa na condição de *expert*
- Lançamento do Grupo de Trabalho Ethos para a ISO 26000

- Lançamento do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo
- Criação da Metodologia de Facilitação da Aplicação dos Indicadores Ethos de RSE, pelo UniEthos

DISSEMINAÇÃO EM CASCATA

2.10 O Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis, lançado em 2006 para trabalhar com as cadeias de valor de grandes empresas, conta com o suporte da aplicação dos Indicadores Ethos em todas as empresas envolvidas no projeto. Em 2008, o Tear foi vencedor do Prêmio Faz Diferença, na categoria “Razão Social”, oferecido pelo jornal *O Globo*. O prêmio pretende prestar homenagem às iniciativas que mais contribuíram para transformar o País.

Promovido em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa Tear tem como objetivo trabalhar a competitividade e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas (PMEs) por meio da atuação na cadeia das chamadas “empresas-âncoras”, organizações de grande porte representativas do seu setor (*confira quadro*). Outra meta é criar metodologias e ferramentas reaplicáveis em para outras empresas que não participam do programa.

Na primeira edição do programa, foram mobilizadas nove empresas-âncoras e 97 PMEs em oito setores estratégicos da economia. Ao final, mais de 25 mil pessoas haviam sido sensibilizadas nos temas da RSE. Em termos de ganhos de competitividade e produtividade, 71% das PMEs afirmaram que houve melhoria nas relações comerciais com suas respectivas cadeias de

valor. Além disso, 130 clientes foram incluídos nas relações comerciais das PMEs devido a sua participação no Programa Tear. Para as grandes empresas, o Tear tornou-se um espaço de fortalecimento da relação com seus fornecedores.

Outro programa, que junto com o Tear e com os Indicadores Ethos contribui para que o Ethos possa ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, é o GRES (Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade). Os objetivos do GRES são: criar referências de experiências empresariais em sustentabilidade, gerar cooperação entre as empresas participantes e mostrar evidências concretas de que é possível unir RSE ao desempenho positivo das empresas. O programa-piloto do GRES foi colocado em prática em 2008, com a participação de oito empresas.

“Essas são as três grandes metodologias do Ethos, que se complementam em sua função e seu impacto. Os Indicadores têm um caráter educativo de autodiagnóstico, o Tear volta-se para a cadeia de valor e a difusão da RSE, e o GRES trabalha a colaboração entre as empresas em torno da construção de referências em sustentabilidade”, afirma Paulo Itacarambi, vice-presidente do Instituto Ethos.

Setores e empresas-âncoras participantes do Programa Tear

Setor	Empresa-Âncora
Açúcar e álcool	Santelisa Vale Bioenergia
Construção civil	Camargo Corrêa
Energia elétrica	CPFL Energia
Incorporação da construção civil	Gafisa
	Y. Takaoka Empreendimentos
Mineração	Vale
Petróleo e gás	Petrobras
Siderurgia	ArcelorMittal Brasil
Varejo	Grupo Pão de Açúcar



• Ricardo Young assume a Presidência do Ethos e do UniEthos

• Realização da 2.ª Conferência Internacional, com o tema “O Papel da Empresa Socialmente Responsável em uma Sociedade Sustentável”

• Lançamento do Manifesto pelo Desenvolvimento Sustentável

• Lançamento do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção

• Lançamento do Projeto Tear – Tecendo Redes Sustentáveis, em parceria com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento)

• Lançamento da 1.ª edição do Grupo de Trabalho GRI

• Lançamento do Programa Gestão Estratégica para a Sustentabilidade, do UniEthos

• Lançamento da publicação “Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil”

O público e o privado

23 É válido que o Instituto Ethos utilize um conhecimento de caráter público para atender aos interesses privados de uma empresa? Se cobrássemos por esse serviço, estaríamos dando um caráter comercial ao Ethos? Por outro lado, o contato direto estabelecido com as empresas por meio da prestação de serviço não é uma oportunidade privilegiada de influenciá-las?

No início dos anos 2000, o mercado sinalizava com uma demanda crescente por capacitações customizadas para a inserção dos temas de RSE na gestão interna das empresas. O Ethos, em razão de uma diretriz estratégica, não poderia mobilizar recursos para atender organizações privadas e, se o fizesse, não poderia cobrar pelo serviço. Naquele momento, a criação de uma entidade independente do Ethos, mas complementar em seus objetivos, cumpriu essa função de forma mais efetiva. O UniEthos foi criado em 2004 como uma associação independente, sem fins lucrativos, dedicada integralmente à educação por meio do desenvolvimento de estudos, pesquisas e capacitação em RSE. No mesmo ano, foi qualificado como OSCIP pelo Ministério da Justiça. Caberia a ele atender as empresas de forma individualizada e cobrar por esse serviço, revertendo os recursos à produção de conhecimento público. Hoje, o UniEthos está focado na educação e na orientação de lideranças e de gestores empresariais, o que reforça seu papel de apoio ao segundo eixo da Missão do Ethos. Na prática, esse direcionamento se traduz na construção de programas educacionais para as empresas, no trabalho de assessoria às organizações sobre

Para atender à demanda do mercado sem comprometer sua natureza pública, o Instituto Ethos fundou uma entidade independente dedicada à educação e à orientação

temas ligados à incorporação da sustentabilidade na gestão, e na mobilização em torno de grupos de trabalho. A consolidação dessas linhas de atuação ocorreu no início de 2009, quando a Missão do UniEthos foi reformulada.

“A natureza pública de uma entidade não está relacionada à sua forma de financiamento, mas sim à maneira como orienta os recursos que recebe e à qualidade do serviço que presta à sociedade. É legítimo que uma empresa pague pelos serviços prestados pelo UniEthos, pois ela está utilizando um conhecimento público para um projeto particular”, ressalta Ricardo Young.

“A temática tratada pelos programas do UniEthos não é nova em relação ao conhecimento difundido pelo Ethos de forma aberta. O que muda é a maneira como esse conhecimento é estruturado, específica para cada empresa”, explica Gustavo Baraldi, coordenador da área de Educação do UniEthos.

VENTO ADVERSO

O modelo inicialmente previsto para o UniEthos – uma OSCIP independente do Ethos – mostrou-se excessivamente otimista quanto à geração de receitas e teve de ser revisto. A demanda do mercado por serviços educacionais ligados à RSE não foi suficiente para sustentar os custos da nova entidade. Diante desse cenário, em 2005, adotamos uma decisão estratégica. As duas organizações passaram a dividir a mesma estrutura de gestão administrativa, e o quadro de funcionários do UniEthos teve que ser substancialmente reduzido.

Definição do conceito (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos): “Sigla para Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, qualificação concedida pelo Poder Executivo desde 1999”.



- Realização da 3.ª Conferência Internacional, com o tema “O Compromisso das Empresas para uma Sociedade Sustentável e Justa”
- Contribuição para a criação do Movimento Nossa São Paulo

- Contribuição para a criação do Fórum Amazônia Sustentável
- Lançamento do Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade (GRES)

- Criação do Prêmio Inovação em Sustentabilidade, em parceria com a Usaid (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional)

- Formalização da parceria com a GRI

1.380

foi o número de participações nas atividades do UniEthos em 2008

²⁹ Em 2008, o UniEthos foi novamente reformulado. A área de Relações Acadêmicas, por exemplo, foi incorporada à Gerência de Comunicação e Mobilização do Ethos. Com a reformulação, o UniEthos passou a ter três pilares de atuação: programas educacionais, assessoria e grupos de trabalho. As mudanças trouxeram resultados positivos para a organização. Nesse ano, tanto nos

cursos abertos, quanto nos *in company*, houve um aumento expressivo com relação a 2007 no que se refere ao número de turmas e de alunos (*veja quadro*). Já o programa Gestão Estratégica para a Sustentabilidade e as atividades de facilitação da aplicação dos Indicadores Ethos tiveram pequenas reduções nos respectivos números de empresas e de participantes. Em contrapartida, o programa recebeu uma avaliação bastante positiva – 82% das pessoas que responderam à pesquisa de satisfação o consideraram “bom” ou “ótimo”.

UniEthos em números

Cursos		2007	2008	Variação
Abertos	Alunos	189	340	80%
	Cursos	9	14	56%
<i>In company</i>	Realizados	11	14	27%
	Participantes	705	919	30%
Gestão estratégica	Empresas	8	7	-13,5%
	Participantes	24	21	-13,5%
Facilitação	Realizados	6	4	-34%
	Participantes	180	100	-45%

Instituto Ethos e UniEthos

	Instituto Ethos	UniEthos
Ano de fundação	1998	2004
Natureza ^{2.6}	Associação (OSCIP)	Associação (OSCIP)
Principais atividades	Construção e disseminação de ferramentas e de conceitos em RSE, promoção de momentos de encontros e formas de articulação e mobilização das empresas	Educação e orientação para lideranças empresariais em RSE e sustentabilidade
Formas de financiamento	Patrocínios, contribuições dos associados e convênios	Recursos advindos de prestação de serviços de capacitação e assessorias a empresas. Adesão de empresas a grupos de trabalho
Receita realizada em 2008	R\$ 11.239	R\$ 4.061
Gestão	Compartilhados	
Espaço físico		

- Realização da 4.ª Conferência Internacional, com o tema “Mercado Socialmente Responsável: uma Nova Ética para o Desenvolvimento” e com a exposição “Ethos 10 Anos”
- Realização da 1.ª edição da Mostra de Tecnologias Sustentáveis
- Formação do Grupo Piloto do GRES
- Realização do 1.º curso do Brasil sobre relatórios de sustentabilidade certificado pela GRI
- Encontro de Presidentes: Direitos Humanos e Responsabilidade Social Empresarial
- Contribuição para a criação da iniciativa Conexões Sustentáveis São Paulo-Amazônia
- Lançamento da oficina “Fortalecendo a Responsabilidade Social nas Empresas”
- GT Empresas e Cidades Sustentáveis

Encontro marcado

Diante de uma plateia lotada, um empresário do setor do agronegócio é criticado abertamente por organizações não governamentais. Em outra conferência, uma renomada jornalista de economia deixa a pretensa “neutralidade jornalística” de lado e, de forma emocionada, explicita sua indignação pela presença do trabalho escravo na cadeia de valor de empresas brasileiras.

Episódios como esses só podem acontecer em um ambiente democrático como a Conferência Ethos. Volta da a empresas, entidades representativas empresariais e membros de organizações sociais, a Conferência procura promover o diálogo entre diversos públicos e pautar os rumos do movimento de RSE. “Nosso esforço se dá no sentido de trazer para a discussão o que está mais latente para o movimento”, afirma João Gilberto Azevedo, gerente executivo de Desenvolvimento e Orientação.

Nas primeiras edições, o foco era a sensibilização das empresas e o debate de estratégias de RSE. Acompanhando a ampliação do movimento, a partir de 2005 – ano da primeira edição internacional do evento –, a esfera de reflexão se expandiu. A articulação das empresas com outros atores sociais e a atuação delas em um contexto mais amplo entraram no debate. Cada vez mais, opiniões opostas sobre um mesmo assunto são colocadas frente a frente.

Coube à Conferência de 2008 dar o passo seguinte, expandindo a discussão sobre uma cultura de sustentabilidade por meio do tema “Mercado Socialmente

Realizada desde 1999, a Conferência Ethos procura pautar os dilemas e os desafios do movimento de RSE, tarefa que tem gerado acaloradas discussões e também momentos de consenso

Responsável: uma Nova Ética para o Desenvolvimento”. Nesse ano, em que o Ethos comemorou uma década de fundação, o evento abrigou a exposição interativa “Ethos 10 anos”.

Pela primeira vez, foi organizado o Prêmio Inovação em Sustentabilidade, voltado à valorização de novas metodologias, equipamentos e processos sustentáveis. Também inédita, a Mostra de Tecnologias Sustentáveis trouxe ao público 60 tecnologias que contemplam o tripé da sustentabilidade, todas passíveis de reaplicação. O objetivo é estimular as empresas a utilizar as tecnologias sustentáveis já existentes e investir no desenvolvimento de novas tecnologias. “Não pretendemos criar uma feira de empresas, nem de ciências. A ideia é fazer da Mostra um ambiente inspirador, onde o visitante possa conhecer e interagir com tecnologias focadas em soluções de questões ligadas à sustentabilidade”, esclarece Margarida Curti Lunetta, responsável pela Mostra. Por seu caráter inovador, pretendemos repeti-la anualmente.

Daqui para a frente, a tendência é que as Conferências abordem não só desafios, mas também melhorias e ações práticas para as empresas adotarem na gestão. No longo prazo, queremos que as empresas se tornem protagonistas da programação do próprio evento.

valores, transparente



A construção de modelos de gestão e de governança compatíveis com a natureza das atividades das organizações não governamentais é um dos principais desafios do Terceiro Setor. Com o Ethos não é diferente

Gestão em ONGs: desafio coletivo

 <http://www.mj.gov.br>

De acordo com o site do Ministério da Justiça, em meados de maio de 2009 existiam 4.965 entidades certificadas como OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público) no Brasil. Todas, em maior ou menor grau, enfrentam o mesmo dilema: a falta de modelos de gestão e de governança que atendam às peculiaridades do trabalho que desenvolvem. O estudo “The 21st Century NGO”, realizado pela consultoria britânica SustainAbility em 2003, revela que esse é um desafio global. As ONGs passaram por um processo de profissionalização no final do século 20 e, no início dos anos 2000, suas atividades já movimentavam US\$ 1 trilhão por ano. Elas precisam, agora, adequar-se internamente a essa nova realidade. A publicação britânica ressalta que o dinamismo faz parte da natureza das ONGs. Ao mesmo tempo em que precisam ser ágeis para se posicionar diante das transformações sociais, econômicas e ambientais, essas entidades não podem descuidar da sobrevivência financeira e da organização interna, diz o estudo.

ênncia e governança

O Ethos está alinhado à tendência internacional na busca por um modelo de gestão adequado às suas necessidades. Nos últimos três anos, passou por três mudanças na sua estrutura organizacional. No final de 2007, convidou a consultoria PricewaterhouseCoopers para a revisão de seu Estatuto e de seu modelo de governança. O resultado desse trabalho foi a aprovação, em fevereiro de 2008, das versões atualizadas dos estatutos do Ethos e do UniEthos (*confira a íntegra no site www.ethos.org.br*). Os documentos estão alinhados à Missão, à Visão e à Carta de Princípios do Instituto e tornaram mais claros os processos internos e os papéis dos funcionários, da Diretoria e dos Conselhos.

O Instituto participa de grupos de diálogo que reúnem OSCIPs e ONGs em torno da construção de modelos de gestão compatíveis com a realidade do Terceiro Setor.

OS GUARDIÕES DA MISSÃO

⁴² No modelo de governança do Instituto Ethos, o mais alto órgão é a Assembleia Geral. Cabe à Assembleia Geral eleger os membros do Conselho Deliberativo, aprovar o balanço e as contas do Instituto Ethos, validar seu planejamento estratégico e decidir sobre alterações no Estatuto Social da instituição.

O que é OSCIP?

Qualificação concedida pelo Ministério da Justiça desde 1999, “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público” (OSCIP) é um título que pode ser obtido pelas organizações sem fins lucrativos que trabalham pela promoção de objetivos coletivos e públicos, não pelo interesse de seus membros.

Dentre os requisitos que devem ser cumpridos pela organização para a obtenção da qualificação estão a adoção de práticas e de gestão administrativa que sejam necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou de vantagens pessoais em decorrência da participação no respectivo processo decisório. Outra exigência é a publicidade do relatório de atividades e das demonstrações financeiras. Em razão desse dispositivo, os balanços patrimoniais, as atas do Conselho Fiscal e outras certificações estão disponíveis para consulta no site do Ethos. O Instituto e o UniEthos são submetidos a auditorias externas desde que foram fundados, em 1998 e 2004, respectivamente.

A qualificação confere algumas vantagens à organização, tais como a possibilidade de receber doações de pessoas jurídicas, dedutíveis do Imposto de Renda, e de remunerar seus dirigentes. A remuneração de dirigentes é, certamente, a maior inovação instituída pela Lei da OSCIP, que abriu a possibilidade de a organização escolher entre remunerar ou não seus dirigentes, o que é proibido pela legislação que disciplina a concessão de outros títulos e pela que regula o gozo da isenção ao Imposto de Renda.

Para manter a qualificação, a OSCIP deve prestar contas de suas atividades anualmente ao Ministério da Justiça, por meio do Cadastro Nacional de Entidades de Utilidade Pública (CNEs). Os relatórios elaborados pela organização são públicos e estão disponíveis para consulta na página do Ministério.

4.7 A Assembleia e os conselhos são formados por pessoas físicas reconhecidas na sociedade por valorizar, praticar e influenciar sua rede de contatos com princípios de responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade, com poder de articulação intersetorial, conduta compatível com os princípios da instituição e visão estratégica.

Desde a fundação do Instituto, os Conselheiros assumiram o compromisso de atuar como “guardiões da Missão” do Ethos. De fato, essa é a essência do papel do Conselho Deliberativo, ao qual cabe a tarefa de zelar pela Missão, pelos Valores e pelas crenças do Ethos, analisando os atos da Diretoria, deliberando sobre o planejamento e sugerindo práticas de gestão. O Conselho Deliberativo também é responsável por eleger a Diretoria da organização e os membros dos Conselhos Fiscal, Consultivo e Internacional.

4.8 Ao recrutar novos membros para o Conselho Deliberativo, o Ethos busca lideranças do setor empresarial que exerçam um poder multiplicador dos princípios da RSE e da sustentabilidade nas suas respectivas redes de relacionamento. Poder de articulação, capacidade de trabalho coletivo, visão estratégica e conduta compatível com os princípios da instituição são algumas das premissas que norteiam a escolha. Espera-se ainda que os Conselheiros tenham envolvimento de qualidade e disponibilidade de tempo para participar das reuniões e que representem o Instituto quando solicitados.

A Diretoria (presidente e vice-presidente) é eleita pelo Conselho Deliberativo, que pode escolher um de seus membros para ocupar o cargo de diretor-presidente. Os diretores são formalmente contratados pela instituição no regime CLT. As principais atribuições da Diretoria são: dirigir as atividades da instituição conforme as diretrizes do Conselho, elaborar o orçamento e o planejamento anuais do Ethos, propor uma estrutura organizacional para a instituição e estabelecer as diretrizes para a atuação da equipe.

Atualmente, a estrutura organizacional do Ethos

é composta por três assessorias à Diretoria (Imprensa; Relações Internacionais e Políticas Públicas), responsáveis por apoiar os processos decisórios da organização em temas estratégicos, e três Gerências Executivas (Comunicação e Mobilização; Desenvolvimento e Orientação e Operações Institucionais), responsáveis por executar as atividades e os projetos da organização. Essa estrutura é resultado da mudança ocorrida em 2008, quando as oito Gerências existentes até então foram reduzidas a três. O objetivo dessa medida foi aprimorar a gestão do Instituto, agregando maior agilidade às decisões e melhorando a comunicação interna. A mudança contribuiu para a redução de custos com pessoal.

4.9 Uma característica singular do modelo de governança do Ethos é a não representação das empresas associadas ao Ethos nos órgãos decisórios. “A natureza do Ethos define sua governança. Nossa proposta é mudar o processo de gestão das empresas, o que não significa representá-las, mas sim trabalhar junto com elas”, explica Paulo Itacarambi, vice-presidente do Instituto. Ou seja, o Ethos não se entende como entidade representativa das empresas, e o seu modelo de governança reflete essa escolha, buscando evitar que o Instituto se torne um espaço de disputas de poder e garantir o alinhamento das ações aos propósitos iniciais da criação do Ethos.

Com a reforma estatutária, realizada no início de 2008, os papéis da Assembleia Geral e do Conselho Deliberativo foram distinguidos com mais clareza. Além disso, o novo Estatuto procura estimular a renovação dos membros do Conselho, definindo mandatos de 3 anos, permitida a recondução por até mais dois mandatos consecutivos. O objetivo é agregar dinamismo. “Nosso desafio é fazer com que, daqui a 10 ou 20 anos, mesmo com a ausência dos pioneiros na linha de frente do Instituto, o Ethos consiga manter o mesmo vigor e a mesma liderança do passado para continuar a mobilizar a sociedade”, almeja José Luciano Penido, diretor-presidente da VCP e conselheiro do Ethos desde 2003.

ÓRGÃO	N.º DE MEMBROS	DURAÇÃO DO MANDATO	PERIODICIDADE DAS REUNIÕES/ANO	ATRIBUIÇÕES
Assembleia Geral	Indeterminado	Não há mandato	1 reunião ordinária	<ul style="list-style-type: none"> • Mais alto órgão de governança • Aprova o balanço e as contas do Instituto Ethos • Decide sobre alterações no Estatuto Social da instituição • Elege membros do Conselho Deliberativo
Conselho Deliberativo	Até 15	3 anos, podendo ser estendidos por até mais 2 mandatos consecutivos	4 reuniões ordinárias	<ul style="list-style-type: none"> • Zela pela Missão do Ethos e do UniEthos e por seus valores • Elege a Diretoria do Instituto e a composição dos demais Conselhos • Sugere práticas de gestão à Diretoria • Aprova remuneração da Diretoria • Constitui comitês técnicos sobre temas estratégicos
Conselho Consultivo	Até 15	3 anos, podendo ser estendidos por até mais 2 mandatos consecutivos	Não definido estatutariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Promove discussões técnicas, conceituais e políticas que contribuam para novas iniciativas • Opina sobre a viabilidade técnica de projetos e sua coerência em relação à Missão
Conselho Fiscal	3 titulares e 3 suplentes	3 anos, podendo ser estendidos por até mais 2 mandatos consecutivos	1 reunião ordinária	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta o Instituto Ethos e o UniEthos nas questões fiscais e contábeis • Assegura o cumprimento das legislações tributária e trabalhista • Aprova relatórios financeiros, balanços anuais e pareceres feitos por auditoria externa
Conselho Internacional	Até 30	3 anos, podendo ser estendidos por até mais 2 mandatos consecutivos	Não definido estatutariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e apoia a inserção do Instituto no movimento internacional de RSE • Opina sobre a adequação das atividades ao contexto mundial

O DESAFIO DA PARTICIPAÇÃO 4.4

“Precisamos de um modelo de governança dinâmico que, por um lado, estimule a criatividade da equipe e, por outro, assegure um processo decisório hierarquizado para garantir a integração entre as ações”, afirma Paulo Itacarambi. Segundo ele, o processo participativo no Ethos ocorre no planejamento e na execução dos projetos. “A equipe possui liberdade e autonomia para tomar decisões sobre os projetos. Já as decisões estratégicas cabem à Diretoria e ao Conselho. A regra geral é que a informação é de livre trânsito, mas as decisões atendem a uma hierarquia”, explica.

Nessa estrutura, a comunicação interna e a ausência de canais formalizados de engajamento são desafios a serem enfrentados. “Temos dificuldade em manter a equipe permanentemente informada e, ao mesmo tempo, manter o *timing* para tomar decisões importantes”, destaca o vice-presidente do Ethos. Outra dificuldade é a falta de sistematização e de controle dos processos de trabalho, resultado da ausência de uma cultura de documentação. “O maior problema é a memória – não só o registro, mas o acesso ao que já foi feito.” É fundamental desvincular os processos das pessoas e documentá-los para que se integrem ao cotidiano do Instituto e estejam acessíveis aos novos funcionários. Para minimizar dilemas como o que envolve a falta de alinhamento das decisões

estratégicas, os principais mecanismos existentes são as reuniões com as equipes, momento em que se busca a troca de informações entre as diversas esferas hierárquicas do Instituto. Os três gerentes – de Operações Institucionais, de Desenvolvimento e Orientação e de Comunicação e Mobilização – reúnem-se com suas respectivas equipes semanalmente. As reuniões entre a Diretoria e os gerentes executivos também são semanais. Já as reuniões gerais da Diretoria com toda a equipe acontecem, em média, uma vez por mês.

O Ethos está desenvolvendo ferramentas para potencializar a comunicação interna, como uma *intranet* e um *blog* com documentos e notícias internas, além de saraus e reuniões mensais da Diretoria com toda a equipe. A intenção é viabilizar um canal de comunicação consistente, que promova maior integração da equipe.

Desafios atuais

- *Implantação de modelos de gestão e de governança consolidados para o Instituto*
- *Melhorar a comunicação interna e as formas de engajamento da equipe*
- *Ampliar a formalização de políticas e de processos*

O dilema bate à porta

Cada vez que uma empresa associada aparece nas páginas dos jornais acusada de alguma prática irregular, o Ethos se vê exposto a um dilema ainda sem solução. Um exemplo disso foi o episódio que envolveu o Grupo J. Pessoa, um de nossos primeiros associados. Com um histórico de engajamento no movimento da RSE, o Grupo foi pioneiro na adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo e liderou a mobilização do setor sucroalcooleiro para ações de responsabilidade social. José Pessoa de Queiroz Bisneto, presidente da empresa, foi membro do nosso Conselho Consultivo.

A partir de 2003, a empresa envolveu-se em uma série de denúncias de uso de trabalho degradante e análogo à escravidão nas suas propriedades. Essas questões foram amplamente divulgadas pela imprensa, que nos cobrou um posicionamento. Na primeira denúncia, José Pessoa teve a iniciativa de apresentar ao Conselho os esclarecimentos e as medidas que estava tomando. Quando outras denúncias surgiram, em 2007, José Pessoa foi convidado a dar explicações e assumiu um compromisso com o Ethos de regularizar a situação. Uma equipe móvel do governo federal constatou a prática de servidão por dívida de trabalhadores na Usina Agrisul, em Icém (SP). O Grupo J. Pessoa foi incluído na lista suja do Ministério do Trabalho e consequentemente excluído do Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo. O Conselho Deliberativo do Ethos enviou, então, uma carta para José Pessoa, informando que, conforme determinava o Estatuto, havia sido aberto um processo para a aplicação da pena de exclusão do quadro social e que se estava abrindo um prazo para a apresentação da defesa. Após o recebimento da carta, o empresário pediu sua exclusão do Conselho Consultivo e desassociou a empresa do Instituto. Ao comentar seu processo de desligamento, Pessoa fez a seguinte análise: "Sentimos que o Ethos ficou incomodado com as acusa-

ções feitas pela imprensa contra um de seus fundadores. Pedi pessoalmente uma reunião com a direção da entidade para esclarecer os fatos e não obtive uma resposta formal. Depois, recebemos uma carta dizendo que nossa expulsão do Ethos seria analisada pelo Conselho, com direito à defesa. Consideramos isso um pré-julgamento e decidimos pedir nossa desfiliação", diz. "Neste episódio ficou claro o poder da imprensa que, repercutindo apenas a versão do Grupo Móvel de Fiscalização, prejudicou nossa imagem na sociedade. De nossa parte faltou agilidade para reagir e, da parte do Ethos, a compreensão dos mecanismos de funcionamento de uma empresa do setor sucroalcooleiro e do nosso histórico de compromisso com a responsabilidade social."

O episódio relatado é apenas um exemplo, entre outros, de um dilema que temos enfrentado ao longo dos anos. Como reagir a denúncias que envolvem nossas empresas associadas? Devemos excluí-las imediatamente de nosso quadro? Em uma situação como essa, é válido desconsiderar iniciativas positivas adotadas anteriormente pela organização em questão? Temos a capacidade de julgar se uma empresa é antiética ou medir o seu grau de comprometimento no que se refere à responsabilidade social empresarial? O Ethos ainda procura respostas para essas questões. Em 2003, quando aprovou a Carta de Princípios, o Ethos elaborou um sistema de relacionamento ético com os associados, mas não conseguiu implantá-lo. A nossa certeza é que, hoje, ainda não temos os instrumentos formais necessários para tomar essa decisão de maneira rápida e eficiente.

COMITÊ DE ÉTICA

O Ethos tem apostado no diálogo como ferramenta de resolução de questões críticas. Contudo, nem sempre ele é suficiente. Acreditamos que a criação de um Comitê de Ética poderá contribuir para a solução dessa questão. A proposta do Instituto é que o Comitê funcione como uma instância que legitime as decisões tomadas pelo Instituto em casos de descumprimento, por parte das associadas, à Carta de

Princípios (veja quadro). Ele será formado por representantes da sociedade, convidados para atuar de forma voluntária e independente ao Ethos. A nossa meta é avançar nesse processo em 2009.

Caberia ao Comitê, por exemplo, indicar ao Ethos como agir em casos como o de J. Pessoa. Não se trata de substituir o papel dos órgãos oficiais, mas de um posicionamento mais consistente diante de impasses dessa natureza. “Estamos cientes de que nossas decisões têm um impacto no mercado, por isso temos de estar assentados em princípios claros e objetivos de posicionamento”, argumenta o presidente do Ethos, Ricardo Young.

O que fazer quando uma empresa associada se vê envolvida em graves denúncias? Como tomar decisões urgentes de forma ponderada e embasada?

Também as empresas associadas poderiam recorrer a essa instância de governança. “Acreditamos que as corporações serão cada vez mais questionadas pela sociedade sobre seu comportamento. O Comitê poderá ajudá-las a lidar com as suas contradições”, afirma Caio Magri, assessor de políticas públicas do Ethos.

Carta de Princípios 4.8

Lançada em 2003, após um processo de construção conjunta que envolveu os diferentes públicos com os quais o Ethos se relaciona, a Carta de Princípios é assinada por toda a empresa que se associa ao Ethos. Ela formaliza um compromisso com os princípios defendidos no documento. Faltam, ainda, instrumentos para fiscalizar o cumprimento dessas diretrizes. Por isso, a necessidade de um Comitê de Ética. Confira a seguir os princípios da Carta:

PRIMAZIA DA ÉTICA

O princípio ético do recíproco respeito aos direitos de cidadania e à integridade física e moral das pessoas constitui a base que orienta e fundamenta nossas relações com toda e qualquer pessoa envolvida e/ou afetada por nossas ações.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Reconhecemos a responsabilidade pelos resultados e pelos impactos das ações de nossa empresa nos meios natural e social afetados

por nossas atividades empresariais e envolveremos todos os esforços no sentido de conhecer e cumprir a legislação e de, voluntariamente, exceder nossas obrigações naquilo que seja relevante para o bem-estar da coletividade. Procuraremos desenvolver e divulgar a todas as partes interessadas um programa ativo e contínuo de aperfeiçoamento ético de nossas relações com as pessoas e as entidades públicas ou privadas envolvidas em nossas ações.

CONFIANÇA

A confiança recíproca entre as partes envolvidas é um valor básico e fundamental sobre o qual se assentam todas as nossas relações. A observância aos compromissos assumidos e a sinceridade em assumir apenas aqueles compromissos que somos capazes de cumprir são condições que sempre podem ser cobradas de nós e que cobraremos dos demais. Procuraremos identificar, discutir e agir em situações, atuais ou potenciais, que ponham em risco a coerência e a consistência de nossos princípios e valores.

Dilema

- *Como lidar com denúncias envolvendo nossas empresas associadas?*

INTEGRIDADE

Procuraremos conduzir todas as nossas atividades com integridade, combatendo a utilização do tráfico de influência e o oferecimento ou o recebimento de suborno ou propina por parte de qualquer pessoa ou entidade pública ou privada; buscaremos influenciar nossos fornecedores e parceiros para que também combatam práticas de corrupção, nas esferas pública e privada.

VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE

E COMBATE À DISCRIMINAÇÃO

Respeitamos e valorizamos as diferenças como condição fundamental para a existência de uma relação ética e de desenvolvimento da humanidade. Procuraremos estimular a promoção da diversidade cultural, social e étnica como um diferencial positivo de desenvolvimento da nossa Missão. Não toleraremos a discriminação sob nenhum pretexto.

DIÁLOGO COM AS PARTES INTERESSADAS

Acreditamos que o diálogo é o único meio legítimo de realização da persuasão, da superação de divergências e da resolução de conflitos. Buscaremos identificar e atender aos legítimos interesses das várias partes interessadas — pessoas ou grupos de pessoas e organizações afetadas pela nossa atuação — de maneira equânime, transparente e sem subterfúgios, garantindo-lhes veracidade e objetividade nas informações.

TRANSPARÊNCIA

Consideramos indispensável que a sociedade tenha acesso às informações sobre o comportamento ético e responsável das empresas. Buscaremos disponibilizar, de forma satisfatória e acessível, os dados e as informações que permitam a avaliação das contribuições e dos impactos sociais e ambientais de nossas atividades, ressalvadas as informações confidenciais.

MARKETING RESPONSÁVEL

Buscaremos orientar nossa política de marketing e comunicação pelo respeito à veracidade, consistência e integridade das afirmações, refletindo nossos valores e estimulando o comportamento ético e responsável do público.

INTERDEPENDÊNCIA

Consideramos que o sucesso do nosso empreendimento é interdependente com o bem-estar da sociedade. A saudável disputa nos negócios deve promover a sustentabilidade social, econômica e ambiental.

COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM

Somos parte de uma comunidade em processo de aprendizagem e evolução baseadas no contínuo aperfeiçoamento das práticas e dos processos de gestão das empresas. Participar do Instituto Ethos é participar dessa comunidade.

Meta

- *Iniciar o processo de criação do Comitê de Ética em 2009*

Prata da casa

O Ethos está investindo em medidas para estruturar a gestão de sustentabilidade em suas práticas e, assim, incorporar internamente o que propõe ao mercado

Em 2006, o Instituto Ethos começou a colher os primeiros frutos de suas tentativas de incorporar a RSE em sua gestão. O primeiro resultado veio com o diagnóstico da aplicação interna dos Indicadores Ethos, em 2006. Outras duas aplicações dos Indicadores Ethos já haviam sido feitas em anos anteriores. A criação do Comitê de Responsabilidade Social Interna (RSI), em 2007, e a publicação deste Relatório de Sustentabilidade representaram outras etapas significativas do Ethos para aproximar o discurso da prática. Confira detalhes dessas iniciativas.

• INDICADORES (NO) ETHOS E NO UNIETHOS

Todos os funcionários do Ethos e do UniEthos foram envolvidos no preenchimento dos Indicadores. O diagnóstico apontou os fatores críticos e embasou algumas metas e processos estabelecidos para o triênio 2007-2009. Os resultados também influenciaram a criação do Comitê de RSI, em julho de 2007.

• COMITÊ DE RSI

O Comitê é composto por 12 funcionários de diversas áreas do Instituto. Tem como objetivo transformar as Diretrizes Integradas de Sustentabilidade (veja box) em práticas e políticas concretas. Após uma consulta interna, foram definidas as questões prioritárias para o trabalho do Comitê. O primeiro resultado concreto foi a revisão

da política de compras, concluída em 2008. Para 2009, a meta é concluir a nova política de gestão de pessoas.

• RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

Pelo fato de este relatório ser uma ferramenta pensada para a transparência e para a comunicação – ao contrário dos Indicadores Ethos, que são uma ferramenta de autodiagnóstico –, optamos por utilizar as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative) para definir o conteúdo e os princípios desta publicação. Já os Indicadores Ethos norteiam a estrutura do relatório, dividido de acordo com os temas enunciados pela nossa ferramenta, o que garante a abordagem de todas as esferas e aspectos que consideramos relevantes para uma gestão sustentável.

O relato transparente de nossa atuação foi, desde o início, o principal objetivo deste relatório, o que nos colocou o dilema de qual nível de aplicação da GRI seguir. Os processos de engajamento de nossos *stakeholders* e de identificação dos temas materiais (*leia mais na página 33*) nos qualificariam para buscar outros níveis de aplicação (B ou A). Entretanto, por ser nosso primeiro relatório e por não termos ainda processos sistematizados de gestão na maior parte das áreas, optamos por declarar o nível C. Nosso objetivo é fazer deste primeiro registro um diagnóstico que nos ajude a caminhar progressivamente em direção ao nível A, em um processo de aprendizado contínuo.

Meta

- *Concluir a nova política de gestão de pessoas em 2009*

Diretrizes Integradas de Sustentabilidade

Criadas em 2007, as macrodiretrizes norteiam a gestão socialmente responsável do Instituto Ethos e do UniEthos:

1. Atuar de acordo com a sua Carta de Princípios Ethos, considerando todos os compromissos públicos assumidos e cumprindo a legislação vigente.
2. Investir no público interno de forma a criar um ambiente de trabalho justo, com padrões de excelência em gestão de pessoas, saúde, segurança, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
3. Garantir, por meio da prática diária, um ambiente de respeito ao bem-estar dos indivíduos.
4. Promover a diversidade e a equidade do público interno, dos fornecedores, dos parceiros, das empresas associadas e da sociedade.
5. Garantir ao público interno o alinhamento entre sua atuação e a causa do movimento em favor da responsabilidade social e da sustentabilidade.
6. Identificar, avaliar e monitorar seus impactos, buscando a melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços e priorizando as dimensões social e ambiental, com eficiência econômica.
7. Reforçar sua ação transformadora e influência no movimento da responsabilidade social diante dos novos desafios, a partir do respeito aos ideais que balizaram sua criação e ao seu histórico.
8. Promover um planejamento inovador, transparente e participativo, cuja execução tenha como premissas a utilização adequada dos recursos disponíveis e o compromisso com os resultados e com a prestação de contas.
9. Criar e ampliar canais de diálogo com todas as partes interessadas e promover seu engajamento.
10. Empreender esforços para identificar e estimular, no mercado e na sociedade, alternativas concretas de processos, produtos e serviços sustentáveis e inovadores.
11. Estabelecer parcerias e alianças com empresas, poder público e sociedade civil, a fim de reforçar o compromisso de todos com o desenvolvimento sustentável.
12. Convocar seus associados e outras empresas líderes em responsabilidade social para construir uma agenda de desenvolvimento sustentável.

Hora da verdade

Entendemos a crise econômica, deflagrada a partir do segundo semestre de 2008, como uma crise de valores, da qual o movimento de sustentabilidade sairá fortalecido. Nossa meta é enfrentá-la sem efetuar demissões

12 Os defensores do crescimento econômico ortodoxo prenunciam que a turbulência econômica que atingiu o mundo no final de 2008 vai colocar em xeque a sustentabilidade. Para o Ethos, essa conjuntura adversa representa uma oportunidade de fortalecer o conceito de desenvolvimento sustentável e agregar a ele credibilidade. É uma crise depuradora, que vai mostrar quem está e quem não está de fato comprometido com o caminho da sustentabilidade. “Acabou a visão neoliberal de que pode haver uma acumulação capitalista sem redistribuição de renda e sem regulação do mercado e de que os padrões de produção e de consumo atuais podem se perpetuar”, avalia Ricardo Young. “Esta é uma crise de padrão civilizatório, e não existe mudança dessa natureza sem sofrimento. O desafio é fazer essa travessia com o mínimo de dor”, finaliza o presidente do Ethos.

PROVIDÊNCIAS INTERNAS

Internamente, para enfrentar este momento de transição, o Instituto está cortando despesas e pensando em novas estratégias de captação de recursos. As metas são honrar todos os compromissos financeiros e evitar demissões motivadas pela crise.

As atividades do Ethos são financiadas, principalmente, pela contribuição das empresas associadas, mas os patrocínios, as inscrições da Conferência Internacional e os convênios estabelecidos com instituições nacionais e internacionais também são fontes importantes de recursos. Em 2008, a receita

realizada do Ethos foi de aproximadamente R\$ 11 milhões. No caso do UniEthos, os recursos advêm do pagamento pelos serviços de capacitação e de assessorias e da adesão das associadas a grupos de trabalho. A receita do UniEthos foi de R\$ 4 milhões (confira tabela).

Desde o início das atividades, o Ethos se preocupou com sua sustentação financeira. Por um lado, não recorre ao mercado em busca de financiamento; por outro, a política interna de só aceitar patrocínio de empresas associadas reduz as fontes de recursos. A partir de 2004, o Instituto tomou a decisão de investir na estruturação do UniEthos, fazendo um aporte à nova instituição, sendo parte a título de doação e parte a título de mútuo – termo técnico da contabilidade para caracterizar um empréstimo feito entre entidades não financeiras, como é o caso do Ethos e do UniEthos. Em decorrência dessa transação, houve uma diminuição das reservas financeiras do Ethos, o que levou o Instituto a registrar, pela primeira vez, um déficit no seu balanço patrimonial ao final de 2004.

Em 2005, o Ethos e o UniEthos passaram por uma fase considerada de risco, não havendo certezas sobre se conseguiriam captar os recursos necessários para cobrir as despesas do período. Tal situação de risco levou ao compartilhamento da gestão administrativa do Ethos e do UniEthos (ver matéria na página 13).

A partir de 2007, com o objetivo de retomar a saúde financeira, o Instituto voltou a adotar uma política mais conservadora na gestão financeira,

procurando recuperar a reserva, mantendo um número equilibrado de funcionários e evitando projetos cujo financiamento não fosse garantido ou dependesse de verba institucional. “Para nós, a situação financeira ideal é ter uma reserva de contingência, ou seja, uma aplicação conservadora (como uma poupança) com recursos suficientes para seis meses de folha de

pagamento e para a manutenção das despesas administrativas por igual período”, explica Ricardo Young. “Nenhuma crise se resolve em seis meses, mas neste período já conseguimos ter clareza do tamanho do problema para equacionar os gastos sem demitir funcionários”, afirma ele. Em 2008, a reserva começou a ser recomposta com essa intenção.

DVA – ETHOS E UNIETHOS

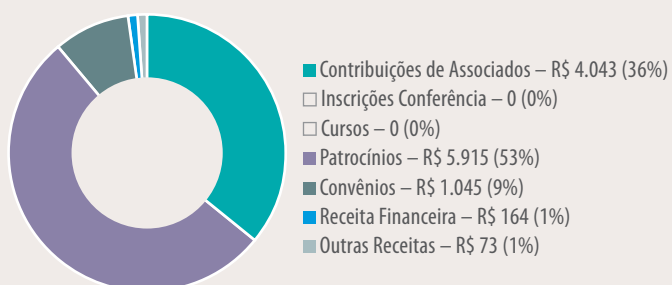
Demonstração do Valor Adicionado (valores em R\$ mil)

Descrição	ETHOS		UNIETHOS	
	2007	2008	2007	2008
1 - RECEITAS	9.533	11.076	3.433	4.058
1.1 Contribuição Associados	3.598	4.043	-	-
1.2 Patrocínios e Convênios	5.904	7.033	933	1.363
1.3 Inscrições, Cursos	31	-	2.500	2.695
2 - INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	3.953	4.918	2.064	2.850
2.1 Custo das atividades dos projetos	3.953	4.918	2.064	2.850
3 - VALOR ADICIONADO BRUTO	5.579	6.157	1.369	1.208
4 - RETENÇÕES	197	181	112	112
4.1 Depreciação, amortização e exaustão	197	181	112	112
5 - VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	5.382	5.976	1.257	1.096
6 - VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	110	164	48	3
6.1 Receita Financeira	110	164	48	3
7 - VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	5.492	6.140	1.305	1.099
8 - DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	5.492	6.140	1.305	1.099
8.1 Pessoal	5.411	5.435	784	775
8.2 Impostos	307	196	469	429
8.3 Resultado do Exercício	(226)	509	53	(105)

Distribuição de recursos

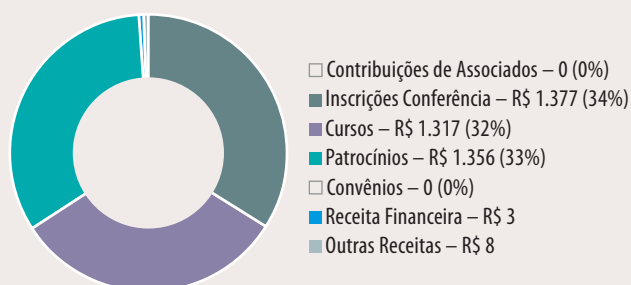
Receitas Ethos 2008 (em mil R\$)*

Total: R\$ 11.239



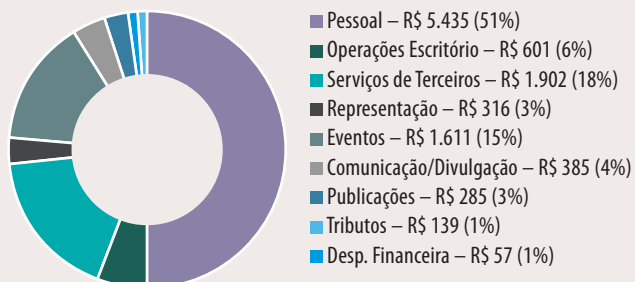
Receitas UniEthos 2008 (em mil R\$)*

Total: R\$ 4.061



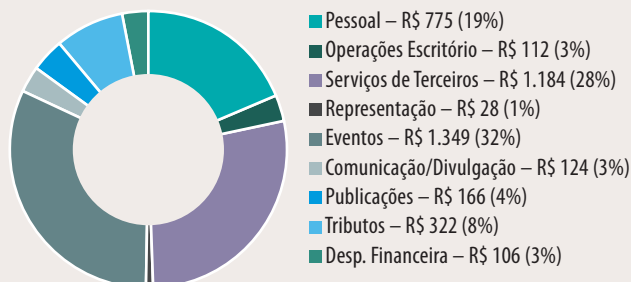
Despesas Ethos 2008 (em mil R\$)

Total: R\$ 10.730



Despesas UniEthos 2008 (em mil R\$)

Total: R\$ 4.167



(*) A receita do Ethos e a receita do UniEthos, exceto no DVA, consideram as receitas financeiras.

engajamento de stakehol

A dificuldade de traduzir em ações concretas expressões que se tornaram jargão no linguajar da sustentabilidade não é exclusiva das empresas. No que se refere a “engajar stakeholders”, o Ethos tem desafios próprios a superar

Do conceito à prática

O que é um *stakeholder*? Que públicos se reconhecem no conteúdo dessa expressão em inglês? Para o Ethos – assim como para todos os envolvidos no movimento de responsabilidade social empresarial –, engajamento de *stakeholders* é um termo usual, parte do vocabulário cotidiano. Para quem não compartilha desses códigos, no entanto, trata-se apenas de mais uma definição teórica que torna ainda mais distante a compreensão do que é sustentabilidade. Se as primeiras dificuldades já se manifestam no entendimento dos jargões, como engajar os diferentes públicos para que eles se envolvam na construção de práticas efetivas rumo à sustentabilidade?

O desafio do Ethos é colaborar para reduzir a distância e ampliar o entendimento, por parte dos diferentes públicos, sobre o que é a sustentabilidade e sobre tudo o que essa expressão abarca. Quando nos referimos a um *stakeholder*, estamos falando de qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar determinada organização, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser afetado por ela, por meio das ações, dos produtos e das práticas da empresa. No trabalho com as empresas associadas, o Instituto busca conscientizá-las sobre a importância de se aproximarem de seus respectivos públicos estratégicos (engajar seus *stakeholders*, portanto). São esses públicos, sejam eles consumidores, funcionários, vizinhos, agentes de crédito, fornecedores, acionistas, entre outros, que legitimam as atividades de uma organização – a isso damos o nome de “licença social”. O caso da Nike é um exemplo clássico de uma corporação que esteve na iminência de perder a sua licença social para operar, após ter sido acusada, em 1998, de usar mão de obra infantil na confecção de calçados na Ásia. Após mudar a postura, ampliar a transparência e se comprometer a colocar em prática a responsabilidade social, a Nike conseguiu manter-se no mercado.

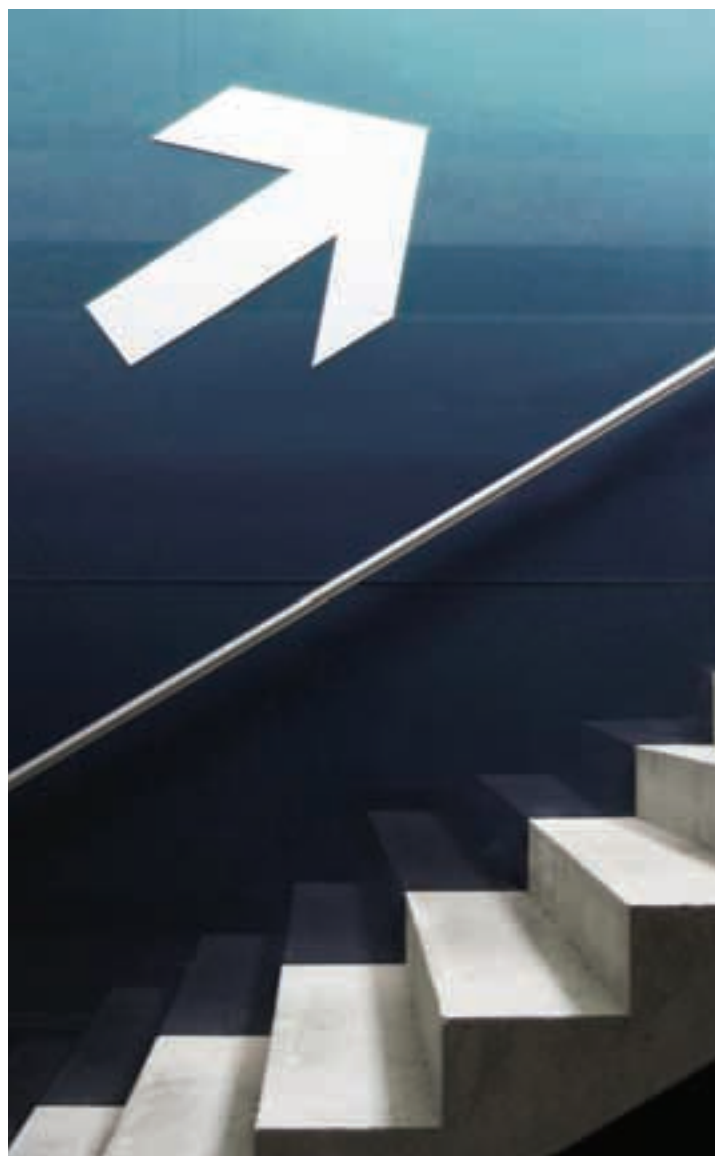
4.16 No Ethos, o engajamento de *stakeholders* pauta a atuação do Instituto e é uma preocupação constante para orientar o planejamento de eventos, projetos e programas organizados pela entidade. Por meio dos projetos, tem sido possível mobilizar empresas

ders

associadas, órgãos públicos e outras organizações não governamentais. Na atuação cotidiana, o Instituto procura envolver grupos de interesse como funcionários, fornecedores e clientes do UniEthos em suas decisões.

Em 2006, por exemplo, o processo de construção do planejamento estratégico para o triênio 2007-2009 do Ethos envolveu a consulta das partes interessadas por meio da realização de 12 reuniões com diferentes públicos, como membros dos Conselhos e da equipe, instrutores e parceiros. Os *stakeholders* têm sido ouvidos, também, para a elaboração de propostas para uma sociedade sustentável. Na Conferência Internacional de 2008, foram reunidas propostas para que as empresas participem ativamente da construção de um mercado e de uma sociedade socialmente responsáveis. Divididas em três esferas – autorregulação e práticas de mercado; regulamentação e ações governamentais –, as propostas estiveram disponíveis para consulta pública no portal do Instituto, que foi aberto ao envio de novas sugestões por parte de qualquer interessado. Esse processo teve continuidade durante 2008. Foram levantadas 264 propostas nos encontros realizados em oito estados – Paraná, Amazonas, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Bahia, Goiás, Pernambuco e Minas Gerais. Participaram, ao todo, 407 pessoas.

O trabalho em rede tem contribuído para que o Ethos amplie a sua atuação para todo o Brasil. O Instituto consegue, assim, expandir o ambiente de trocas para além dos encontros presenciais, promovidos durante as





Em 2008, o Prêmio Ethos-Valor realizou um seminário para discutir a educação para a sustentabilidade.

Conferências e durante os encontros da Rede Empresarial pela Sustentabilidade. Nesse sentido, tem investido na criação de uma plataforma *online* para o relacionamento e para a construção virtual de referências sobre a RSE e a sustentabilidade. O objetivo é ampliar e fortalecer o movimento de RSE no Brasil, por meio das redes e dos grupos já criados entre públicos como: empresas e entidades empresariais, jornalistas, finalistas do Prêmio Ethos-Valor e professores universitários.

CONEXÃO EMPRESARIAL

Por meio do projeto Rede Empresarial pela Sustentabilidade, em 2008, o Ethos realizou 102 eventos presenciais de mobilização no Distrito Federal e em oito estados brasileiros: SP (interior), BA, ES, GO, MG, PE, RJ e PR. “A Rede representa um empenho nosso para levar o movimento da sustentabilidade para todo o Brasil. Em 2001, as empresas associadas de fora de São Paulo representavam 18% do nosso quadro. Hoje, já somam 46%”, conta Solange Rubio, coordenadora da Rede Empresarial (*confira tabela na página 57*).

As atividades realizadas pelo programa contam com a contribuição de entidades empresariais parceiras e de articuladores locais (pessoas físicas responsáveis pelo relacionamento entre o Ethos e o empresariado da região). Os articuladores são membros das empresas associadas, eleitos pelos participantes dos encontros presenciais realizados nos respectivos estados. O trabalho é voluntário e passa pelo crivo do presidente da empresa, que oficializa a disponibilização do funcionário. Para evitar conflitos de interesse, consultores não podem ser articuladores.

FORMADORES DE OPINIÃO

Com a Rede Ethos de Jornalistas, criada em 2000, procuramos capacitar profissionais de veículos de comunicação no tema da sustentabilidade. “A imprensa é um público estratégico por sua credibilidade e pela influência que exerce no comportamento das empresas e da sociedade”, explica Patricia Saito, coordenadora da Rede.

A mobilização dos jornalistas é feita por meio de uma área de acesso exclusivo no *site* do Instituto, e também por meio de seminários de capacitação, de publicações e de debates específicos realizados durante a Conferência Internacional do Ethos. No final de 2008, a Rede contava com 1.574 membros e com um comitê consultivo formado por 11 integrantes. Em parceria com empresas de pesquisa, desde 2002, são realizados levantamentos que permitem traçar um perfil dos participantes e dar voz às impressões e às expectativas da Rede em relação às ações desenvolvidas.

O trabalho com a mídia engloba, também, o debate sobre a gestão das empresas de comunicação. Desde 2007, são promovidas reuniões com os diretores de veículos de todo o Brasil para discutir como melhorar a

cobertura jornalística sobre a RSE e a sustentabilidade e como incorporar esses valores na gestão das próprias empresas de comunicação, resultando no convênio com a Associação Nacional de Jornais (ANJ) sobre indicadores para empresas jornalísticas.

Há ainda o Prêmio Ethos de Jornalismo, que reconhece, todos os anos, as melhores reportagens produzidas no País sobre assuntos ligados à sustentabilidade. O tema que pauta a premiação é escolhido com base em debates atuais relevantes para o avanço do movimento de RSE: Objetivos do Milênio (2005) e a sustentabilidade na gestão de negócios (2007) foram alguns deles. Em 2008, com o objetivo de reconhecer a consistência da cobertura ao longo dos anos, a participação considerou o conjunto da obra na cobertura sobre RSE. Portanto, concorreram 28 jornalistas vencedores das sete edições anteriores do prêmio, distribuídos nas categorias rádio, revista, jornal, fotografia, internet e televisão. Temos trabalhado para conscientizar a mídia sobre a importância de fazer da sustentabilidade um tema transversal que não fique restrito a uma única editoria.

ETHOS E A ACADEMIA

O relacionamento com professores e estudantes universitários guarda algumas características semelhantes ao relacionamento com os jornalistas. Também reconhece e premia os trabalhos acadêmicos que tratam a questão do desenvolvimento sustentável nas empresas. O Prêmio Ethos-Valor, idealizado em parceria com o jornal *Valor Econômico*, foi criado em 2000. O objetivo foi, justamente, fomentar a produção acadêmica sobre o tema, até então incipiente. “O Prêmio colaborou para alçar o tema da responsabilidade social empresarial ao debate acadêmico. Contudo, ainda há muito a fazer. Por isso,

além do Prêmio, outras ações são hoje desenvolvidas para a inclusão do tema sustentabilidade na formação universitária”, conta Luciana Aguiar, coordenadora da área de relacionamento com a academia.

Além da premiação, o Ethos desenvolve três ações para apoiar a pesquisa: publica os trabalhos finalistas do Prêmio; mantém um espaço, no *site* do Instituto, para funcionar como **centro de apoio à pesquisa**, e oferece um núcleo para atender, por *e-mail*, às demandas de professores e estudantes universitários. Também são feitas ações de mobilização, por meio de palestras – em média, 30 por ano – e também por meio de parcerias com organizações como a Aiesec, rede global voltada para a formação de líderes no ambiente universitário.

A cada ano, os finalistas da respectiva edição do Prêmio Ethos-Valor são convidados a se unir aos pesquisadores finalistas de edições anteriores para compor o grupo de multiplicadores. Hoje com cerca de 50 integrantes, o grupo é convidado a realizar palestras sobre o tema da sustentabilidade e da RSE e a dar suporte ao Ethos no engajamento do público acadêmico. Para 2009, os objetivos são criar uma rede específica para professores universitários e estruturar a rede de multiplicadores para que ela funcione como um espaço efetivo de integração e debates.

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1385/aprenda_mais/centro_de_apoio/centro_de_apoio_a_pesquisa.aspx

<http://www.aiesec.org.br>

Metas

- *Criar ferramenta online para a interação das redes de mobilização*
- *Integrar as diferentes redes (empresários, jornalistas e público acadêmico)*

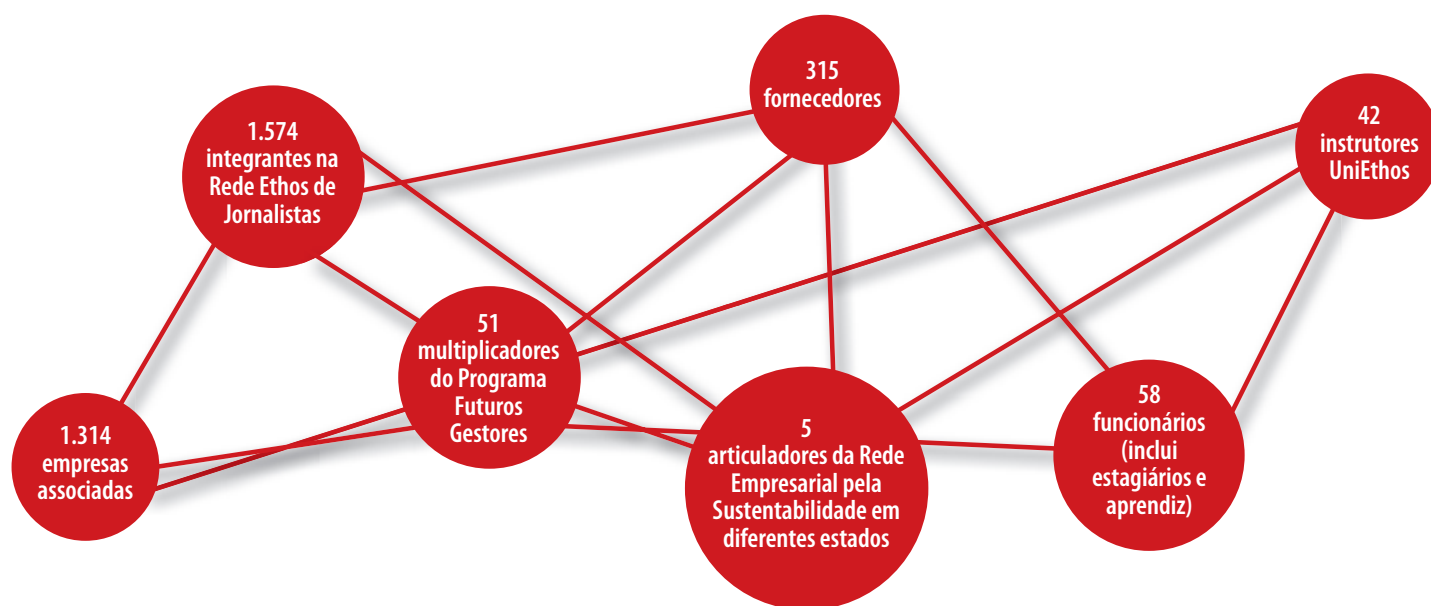
Desafios da teia

Os esforços feitos para mobilizar nossos *stakeholders* esbarram em uma série de dificuldades. A principal delas é a ausência de canais sistemáticos de engajamento com nossos diversos públicos, problema que pretendemos superar em 2009.

Uma das principais metas é estruturar a área de comunicação, trabalho já iniciado em 2008 com a reestruturação do *site*. O objetivo é melhorar os canais de comunicação com as empresas associadas, criando um ambiente de diálogo e de troca de experiência mais sistemático. Estão previstas ações como o planejamento anual de campanhas institucionais na mídia e o estabelecimento de parcerias com uma agência de publicidade

que, de forma voluntária, crie uma campanha de divulgação do nosso trabalho. Outro desafio a enfrentar, em 2009, é a falta de uma ferramenta *online* de comunicação e de engajamento com as redes. Entendemos que instrumentos virtuais são estratégicos. Para 2009, está sendo adaptado um novo sistema de tecnologia de informação para facilitar o trabalho em rede, melhorando os meios de troca entre os participantes de um mesmo grupo e também a conexão entre as diferentes redes (de empresários, de jornalistas e do público acadêmico). Dessa forma, será possível otimizar os processos de mobilização, racionalizar o tempo e os recursos da equipe e diversificar o foco das ações realizadas em todo o Brasil.

Pontos de Encontro* 4.14



(*) Dados referentes a 2008.

Prestação de contas ^{4.16}

O processo de produção deste Relatório de Sustentabilidade teve como foco o engajamento de stakeholders e o relato transparente e equilibrado de conquistas e dilemas

^{3.5} Em uma sala no escritório do Instituto Ethos, em São Paulo, 28 convidados observam, atentos, o interlocutor explicar o objetivo daquela manhã de trabalho. Divididos em cinco grupos, recebem a primeira orientação: devem, nas horas seguintes, dialogar com os parceiros de mesa para identificar quais assuntos o grupo quer que estejam explicitados no Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos e do UniEthos 2008, o primeiro da história das organizações.

Ao término das explicações fornecidas pela consultoria contratada para facilitar o processo, um convidado pede a palavra. “Teremos um *feedback* concreto, por parte do Ethos? Os *stakeholders* de fato serão ouvidos? Por que, afinal, estamos aqui?” Há um breve silêncio. Alguém do Ethos responde: “Sim, o *feedback* estará no relatório”. Começam os trabalhos. Alguns membros do grupo do Ethos, responsáveis pela gestão interna desta publicação, entreolham-se e esboçam sorrisos. A postura crítica refletida no questionamento do participante deu a eles a certeza de que o Instituto havia convidado as pessoas certas para o seu **painel de *stakeholders* externos**.

O debate ocorrido naquela manhã do dia 26 de novembro de 2008 foi apenas uma das várias etapas que resultaram neste relatório. Durante todo o processo, procuramos ouvir nossos *stakeholders* sobre suas expectativas em relação ao documento e suas percepções sobre o Instituto. As críticas e as opiniões dos públicos externos e internos foram consideradas durante o processo de elaboração deste relato, para que ele incorporasse as respostas esperadas. O objetivo foi transformar esta publicação em uma referência

em termos de transparência e de equilíbrio no processo de relato. Para isso, procuramos explicitar tanto os nossos acertos quanto as nossas contradições.

TEMAS MATERIAIS

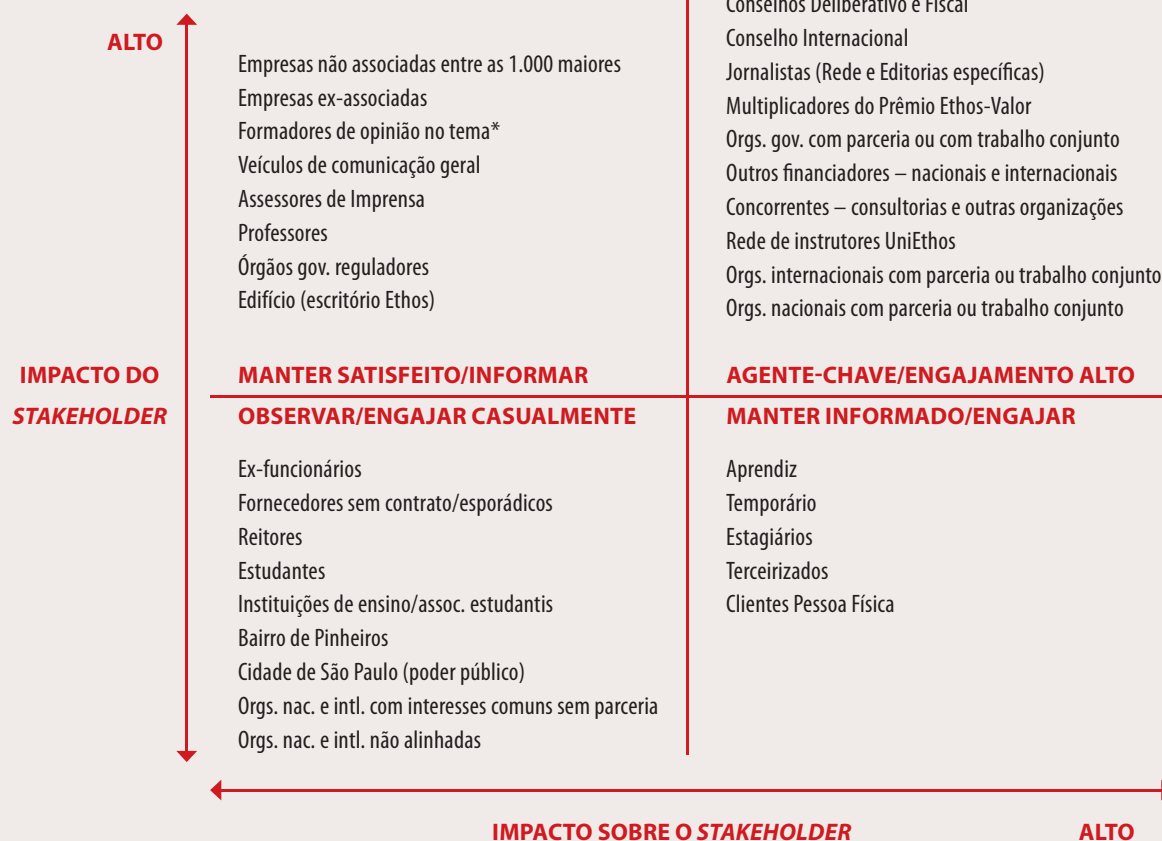
O processo de engajamento teve início em setembro de 2008, quando os temas considerados materiais pelo público interno foram levantados durante uma reunião realizada com toda a equipe. Na mesma ocasião, com o apoio da consultoria externa, a equipe do Ethos produziu uma matriz de identificação e de priorização dos *stakeholders* de alto impacto no trabalho do Instituto (veja mapa a seguir).

Foi com base nela que o Ethos identificou e convidou os participantes daquela reunião de materialidade externa, realizada em 26 de novembro. Além da consulta presencial com 28 convidados, foram enviados questionários, por *e-mail*, para outras 15 pessoas que não puderam comparecer ao debate, incluindo membros do Conselho Internacional do Ethos.

A matriz de materialidade foi consolidada levando em consideração os resultados dos painéis interno e externo. Foram identificados temas considerados de alta, média ou baixa materialidade (*confira no quadro*). Esse trabalho sinalizou ao Ethos, também, quais indicadores GRI de desempenho econômico, social e ambiental deveriam ser respondidos. Relatamos um total de 25 dos 79 indicadores de desempenho essenciais e adicionais propostos pela GRI. Alguns deles deixaram de ser respondidos por falta de um processo sistematizado de coleta de dados, apontando uma oportunidade de melhoria para a nossa gestão. A escolha dos indicadores foi validada por toda a equipe.

Definição do conceito (fonte: Estudo Critical friends, de AccountAbility e de Utopies): “Reunião realizada com representantes de *stakeholders*, convidados pela empresa a examinar algum ou alguns aspectos de suas políticas, processos, ações ou *performance* e contribuir, de forma propositiva, com sugestões e recomendações que serão por ela consideradas e, eventualmente incorporadas, em seus processos de tomada de decisão”.

Priorização dos *stakeholders* Ethos/UniEthos ^{4.15}



LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Após a seleção dos indicadores a serem respondidos, teve início o processo de apuração das informações. Os responsáveis pelas respostas dos indicadores receberam uma capacitação, feita pela empresa contratada para elaborar este relatório. Além disso, foram realizadas 78 entrevistas – sendo 29 com funcionários do Instituto e 49 com fontes externas indicadas pelo Ethos. Entre elas, estavam conselheiros, ex-funcionários, fornecedores, empresas associadas, organizações parceiras e órgãos públicos (veja lista de entrevistados na página 84).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na fase final do relatório, fizemos uma apresentação dos resultados gerais a um grupo de especialistas, que emitiu pareceres externos sobre o conteúdo desta publicação (leia a íntegra a partir da página 78). Após o lançamento do relatório, pretendemos realizar, com os nossos *stakeholders*, reuniões de reflexão sobre o conteúdo desta publicação e de preparação para a elaboração da próxima. Este relatório, elaborado nos moldes da GRI, é pioneiro entre as organizações não governamentais do Brasil.

Indicadores na matriz de materialidade 4.17

Temas	Classificação		
Prestação de contas	ALTA	Relações com parceiros	ALTA
Transparência		Erradicação do trabalho infantil	
Governança		Impactos ambientais	
Patrocínio		Remuneração e carreira	
Engajamento		Relatório de atividades	
Participação no governo		Políticas em direitos humanos	
Adesão de associados		Rotatividade	
Gestão participativa		Gestão do conhecimento	
Planejamento estratégico		Critérios de avaliação	
Articulação de parcerias		Marketing	MÉDIA
Gestão de riscos		Políticas para avaliação de direitos humanos	
Financiamento		Políticas de parcerias	
Políticas públicas		Instrutores UniEthos	
Conformidade com leis		Política de privacidade	
Satisfação		Jornalistas	
Gestão do clima		Compras	
Salários		Gestão de riscos	
Programas e projetos		Condições de trabalho	
Diversidade		Redução de emissões	
Ações em direitos humanos		Consumo de materiais	
Fornecedores		Fornecedores locais	BAIXA
Recursos financeiros		Resíduos	
Rede de articuladores		Mudanças climáticas	
Abolição do trabalho escravo		Academia	
Desenvolvimento profissional		Consumo de energia	
Carta de Princípios		Impactos ambientais da sede	
Captação de associados		Impacto econômico indireto	
Código de conduta		Consumo de água	
		Comunidade	

público interno

Em 2008, foi iniciado o processo de revisão da Política de Gestão de Pessoas, que terá resultados mais concretos a partir de 2009

Gestão de pessoas

Lançada em 2008, a pesquisa foi realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) com base nos dados do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE).

Convenção estabelecida pelo Senalba (Sindicato dos Empregados em Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional no Estado de São Paulo) e pelo Sindelivre (Sindicato das Entidades Culturais, Recreativas, de Assistência Social, de Orientação e Formação Profissional no Estado de São Paulo).

Quando nasceu, em 1998, o Ethos tinha apenas sete funcionários. Hoje, são 58 (entre funcionários, estagiários e o aprendiz). No início, as questões de recursos humanos (RH) eram tratadas com base nas regras da CLT, e a implantação progressiva de benefícios ocorria conforme aumentava a capacidade financeira do Instituto. Em 2002, foram definidas pelo Conselho Deliberativo as diretrizes da política salarial e foi implantada a primeira política administrativa do Ethos. Em 2004, houve a estruturação de um programa de gestão por competências, que teve sua implantação iniciada, porém não finalizada. Não havia um profissional dedicado à função de gestão de pessoas. Hoje, a situação é diferente. Para acompanhar o crescimento orgânico do Instituto, em 2006, o Ethos investiu na contratação de um profissional especializado, bem como na revisão e na estruturação de políticas de gestão de pessoas.

Em 2008, a política – que havia sido criada em 2002, mas que ainda não estava integralmente

implementada – começou a ser revista. Os primeiros resultados devem aparecer já em 2009. “Atualmente, precisamos formalizar, em uma política estruturada, o que já vinha sendo praticado”, destaca Emilio Martos, gerente de Operações Institucionais do Ethos.

LA3 Desde a criação do Ethos, todos os funcionários do Instituto são contratados pelo regime CLT. Essa é uma prática rara no setor das entidades sem fins lucrativos, como mostra a **pesquisa** “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL)”. De acordo com o levantamento, das 338 mil entidades atuantes no País, que empregam 1,7 milhão de pessoas, 79,5% nem sequer oferecem emprego formalizado. No Ethos, os funcionários recebem vale-alimentação em valor cinco vezes maior do que o previsto pela **Convenção Coletiva de Trabalho**. Há, ainda, benefícios extras, como seguro de vida em grupo e plano de saúde sênior – concedido a todos, independentemente do cargo que ocupam.

EC5 A menor remuneração do Instituto – sem considerar os estagiários e o aprendiz, que recebem bolsas – é 2,2 vezes maior do que o definido em convenção coletiva. O salário mais alto é 14 vezes maior do que a remuneração mais baixa (considerando apenas os funcionários).

Desde a criação do Ethos, todos os funcionários do Instituto são contratados pelo regime CLT



Salário médio por cargo e gênero LA1 LA14

Cargo	Número de funcionários		Valor médio do salário bruto	Diferença entre o salário quanto ao gênero
	Homens	Mulheres		
Auxiliar	0	7	1.466,43	-
Assistente	3	8	2.279,96	15,44% maior para homens
Coordenador	7*	20	5.902,30	1,8% maior para homens
Gerência	3**	1	12.452,75	25,80% maior para homens
Diretoria	2	0	20.486,00	-

(*) Inclui dois assessores, que têm cargos de coordenador.

(**) Inclui um assessor, que tem cargo de gerente.

Bolsa/Salários de Estagiários e Aprendizes

Cargo	Número de funcionários		Carga horária	Bolsa
	Homens	Mulheres		
Estagiário	0	6	6 horas	R\$ 720,00
Aprendiz	1	0	6 horas	R\$ 450,00

Definição do conceito "diversidade" (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos): "Princípio básico de cidadania que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades, considerando a busca por oportunidades iguais e respeito à dignidade de todas as pessoas. A prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais".

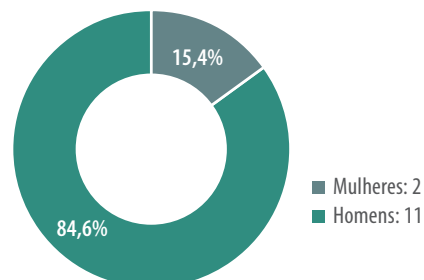
DIVERSIDADE: UM DILEMA

Apesar de o Ethos ter um quadro de funcionários composto, em sua maioria, por mulheres (em dezembro de 2008, eram 72,4%), a preponderância de homens e a falta de diversidade nos cargos de alta direção representam um dilema. Nos cargos de Gerência e Diretoria, há somente uma mulher no quadro, contratada em 2008, já com o propósito de aumentar a diversidade de gênero na Gerência. No caso do Conselho Deliberativo, por exemplo, apenas 15,4% dos conselheiros são mulheres (veja gráfico).

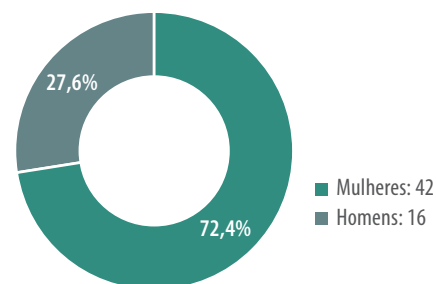
O Instituto atua na promoção da diversidade para o mercado, mas, internamente, a promove em escala menor do que gostaria. Aumentar a proporção de mulheres nos cargos de Gerência, Diretoria e Conselhos é ainda um desafio.

Isso também vale para a diversidade racial. Do total do público interno, 75,9% são brancos (veja tabela abaixo). A equipe possui um portador de deficiência física.

Composição do Conselho Deliberativo por gênero LA13



Composição do público interno* por gênero



(*) Inclui funcionários, estagiários e o aprendiz.

Distribuição do Público Interno* por Etnia

	Mulheres	Homens	Total
Branca	32 (72,7%)	12 (27,3%)	44 (75,9%)
Negros e pardos	3 (50%)	3 (50%)	6 (10,3%)
Indígena	4 (80%)	1 (20%)	5 (8,6%)
Amarela	2 (100%)	0 (0%)	2 (3,4%)
Não declarado	1 (100%)	0 (0%)	1 (1,7%)

(*) Inclui funcionários, estagiários e o aprendiz.

Rotatividade – Ethos e UniEthos LA2

	2006			2007			2008			Total em 3 anos	Média trienal
	Ethos	UniEthos	Total	Ethos	UniEthos	Total	Ethos	UniEthos	Total		
Contratações	9	3	12	8	0	8	9	0	9	29	9,7
Rescisões contratuais	6	0	6	7	2	9	11	0	11	26	8,7

CONTRATAÇÕES E ROTATIVIDADE

O Ethos busca realizar seus processos de contratação de maneira criteriosa. “A vaga existente é, primeiramente, divulgada para o público interno. Caso não seja preenchida com candidatos internos, ela é divulgada externamente. Todos os currículos recebidos são lidos, e todos os candidatos que participam de entrevistas recebem retorno”, explica Daniella Bellini, coordenadora de gestão de pessoas do Ethos. “Na hora da escolha, não fazemos distinção da instituição de ensino na qual a pessoa estudou, nem de gênero, de etnia, de origem geográfica, de religião, de opção sexual ou de classe social. Todas as pessoas são bem-vindas. Essa prática será formalizada na política de gestão de pessoas”, destaca Daniella.

Nos casos de demissões, são realizadas entrevistas de desligamento. Todo o processo é conduzido de forma a evitar a exposição do colaborador em questão. Esse rigor é resultado do nosso aprendizado. Em 2005, o enxugamento do quadro de funcionários, após a decisão estratégica de unir a gestão administrativa do Ethos e do UniEthos, não foi bem comunicado nem trabalhado com a equipe, gerando insatisfação por parte dos envolvidos e uma percepção geral de que houve falta de transparência no processo. Apesar de pontual, o episódio chamou a atenção para a necessidade de investimento na área de gestão de pessoas.

Ainda no que se refere aos desligamentos, nossa **taxa de rotatividade**, considerando 51 funcionários (excluídos os estagiários e o aprendiz), é de 22%. Em 2008, houve 11 rescisões contratuais. As taxas anteriores foram de 12%, em 2006, e 15,80%, em 2007 (veja tabela). A todos foi dada a opção de terem os respectivos planos de saúde prorrogados por três meses após o desligamento, mediante reembolso para a organização.

RESPEITO AO INDIVÍDUO

Uma das preocupações do Ethos com a qualidade de vida de seus funcionários envolve a questão do banco de horas. Para enfrentar o grande volume de horas extras que eram acumuladas pela equipe – resultado do volume de trabalho, da complexidade dos projetos e da equipe enxuta –, a partir de 2008 tornou-se necessário obter autorização prévia dos gerentes para trabalhar além do expediente. Anteriormente, outras medidas já haviam sido adotadas – entre elas, a redução do número de projetos no Instituto e o acompanhamento da carga de trabalho do funcionário por parte do seu gestor imediato. Hoje, os profissionais fazem relatórios sobre as horas extras e decidem, em conjunto com os respectivos gestores, como compensá-las.

Para o Ethos, a qualidade de vida passa, também, pelo estímulo para que os funcionários compartilhem mais tempo com as respectivas famílias. “Entendemos as crianças como prioridade. Nos casos de maternidade, além de cumprirmos as leis trabalhistas, damos opções para que o afastamento e o retorno ao trabalho sejam os mais tranquilos possíveis”, afirma Daniella Bellini. Segundo ela, o Ethos flexibiliza o horário e o local de trabalho e oferece licença-maternidade de seis meses, mesmo não havendo o benefício fiscal do Imposto de Renda decorrente dessa prática.

Cada caso é negociado individualmente, procurando combinar as necessidades de cada funcionária e as do Instituto. Um ponto de melhoria já identificado é a integração das famílias aos momentos institucionais do Ethos. O primeiro passo nesse sentido foi dado em 2008, quando parentes dos funcionários foram convidados a participar das festas de dez anos do Ethos e de final de ano. A intenção é ampliar essa integração.

Definição do conceito (fonte: Dieese):
“Representa a relação entre o número de substituídos e a média de trabalhadores. É a razão do mínimo entre admissões e desligamentos e o número médio de pessoas ocupadas no mês de referência”.

Também no ano passado, procurando investir no cuidado com a saúde e com as condições de trabalho da equipe, foi realizada a contratação de um profissional que, duas vezes por semana, dá aulas de ginástica laboral durante o expediente, no escritório do Ethos. Casos de doença – ou mesmo momentos pessoais delicados – são administrados com particular atenção e discrição. É oferecido apoio, com flexibilização de horários ou mesmo com dispensas para a resolução de problemas pessoais. “Tentamos ir além da relação profissional e contemplar as relações pessoais. Procuramos olhar o indivíduo, não apenas o funcionário”, assegura a coordenadora de gestão de pessoas do Ethos.

INCENTIVO AO CRESCIMENTO

Com o objetivo de promover a qualificação profissional e a empregabilidade da equipe, é disponibilizada uma verba anual de desenvolvimento para cada colaborador. A verba é de até R\$ 3.150,00 para assistentes, auxiliares e coordenadores e de até R\$ 4 mil para os cargos de Gerência e de Diretoria. Esses valores podem ser investidos em cursos que contribuam para a evolução profissional do colaborador, conforme critérios previamente definidos pelo Instituto.

No início de 2008, dadas as dificuldades orçamentárias que atravessávamos, a verba ficou restrita ao custeio de cursos regulares ou de ensino superior, para que eles não fossem interrompidos. A situação se regularizou no segundo semestre de 2008, com a reincorporação de outros tipos de cursos e de capacitação para o

uso da verba. No ano passado, foram investidos, ao todo, R\$ 83.935,75 no programa de desenvolvimento dos profissionais, beneficiando 57 pessoas. “No meu caso, a verba de desenvolvimento foi de grande ajuda para que eu pudesse concluir a graduação em uma faculdade particular de Administração de Empresas”, conta Raquel Almeida, assistente administrativa do Ethos.

Aos funcionários do Instituto também é permitida a participação em cursos abertos e em capacitações realizadas pelo UniEthos. Em 2008, 18 funcionários participaram dessas atividades, o equivalente a um investimento de R\$ 40.250. Houve, ainda, a realização de cursos no exterior. Em 2008, duas funcionárias fizeram uma especialização em Governança Global na Alemanha, por meio de uma parceria entre o Ethos, a Inwent e o governo alemão. Durante os seis meses em que estiveram na Europa, as duas funcionárias continuaram a receber os salários e os benefícios integralmente.

Outra forma de promover o desenvolvimento dos colaboradores é o estímulo à ascensão profissional interna. No quadro atual, 55% dos funcionários progrediram de cargo dentro do Instituto. Ivonete Epfania da Silva, por exemplo, soube aproveitar as oportunidades. Ela começou a trabalhar no Ethos em 2003, prestando serviços terceirizados de limpeza e de copa. No ano seguinte, foi contratada para realizar as mesmas tarefas como funcionária do Instituto. Em 2008, ela assumiu a função de recepcionista. “Neste ano, pretendo participar dos cursos abertos para ter clareza sobre o que é responsabilidade social. Acho importante saber o que

“O Ethos é um celeiro fantástico de formação de quadros para a questão da sustentabilidade”

Ricardo Young, presidente do Instituto Ethos

o Ethos faz. Além disso, hoje estou cursando o técnico em secretariado e pretendo utilizar minha verba para a realização de um curso de inglês ou de espanhol”, planeja.

ESPAÇO DE FORMAÇÃO

“O Ethos é um celeiro fantástico de formação de quadros para a questão da sustentabilidade”, define Ricardo Young. A afirmação do presidente do Ethos se confirma quando é observada a trajetória profissional de pessoas que passaram pelo Instituto e hoje ocupam outras colocações no mercado de trabalho. Dos sete ex-funcionários ouvidos para este relatório, seis continuam atuando pela “causa” – inclusive aqueles que não tinham qualquer envolvimento anterior com o tema.

Entre 2004 e 2005, Deives Rezende deixou de lado 26 anos de experiência no mercado financeiro para trabalhar no Ethos como gerente de relações empresariais. Atualmente, atua na área de *compliance* e riscos do Unibanco, é membro voluntário do Instituto Unibanco e participa do Comitê de Sustentabilidade da instituição financeira. Ainda hoje, Deives é convidado a ministrar palestras internas na empresa e também no meio acadêmico em função do conhecimento em RSE que, segundo ele, adquiriu no período em que esteve no Ethos.

Sempre que possível, o Instituto procura manter alguma relação com ex-funcionários. Carmen Weingrill, por exemplo, integrou a equipe do Ethos entre 2002 e 2005. Depois, em parceria com o Instituto, organizou a contribuição brasileira à versão G3 da GRI.

“Foi uma excelente experiência em compartilhamento e militância em um ambiente dinâmico. As publicações resultavam da construção coletiva, do diálogo e do consenso entre profissionais com perfis muito diferentes”, relembra. Atualmente, Carmen ministra cursos da GRI pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

A reunião de profissionais com perfis distintos é uma das razões para a riqueza das discussões promovidas pela equipe. Contudo, apesar das diferenças, há sempre um elemento comum entre todos os funcionários: o espírito crítico. Parte disso vem da própria natureza do trabalho. No Ethos, está em jogo a vontade de contribuir para a transformação social, o que requer um perfil específico. “As pessoas que trabalham no Ethos se identificam com o que há de melhor em termos de valores. Elas se identificam com a vontade de mudar o mundo”, avalia Young. “É no Ethos que temos liberdade para fazer questionamentos, o que às vezes é mais importante do que ter as respostas. Aqui dentro a utopia é possível”, afirma João Gilberto Azevedo, gerente executivo de Desenvolvimento e Orientação.

Esse olhar criterioso dos funcionários não se resume à análise crítica da realidade social. O próprio Instituto é constantemente questionado pela equipe. “O público interno é muito crítico. Consequentemente, tem altas expectativas. A insatisfação é sinal da capacidade criativa. Essa inquietação, essa capacidade inovadora, essa motivação para fazer as coisas diferentes, inclusive internamente, são as maiores riquezas que temos”, afirma Young.

forneCedores

Em 2008, o estabelecimento de uma nova política de compras e serviços, pelo Ethos, estabeleceu fatores de contratação claros e objetivos, passo essencial para o alinhamento das práticas internas aos valores da responsabilidade social empresarial

Procedência controlada

HR1 Uma das principais conquistas do Ethos, em 2008, no que se refere à formalização de seu trabalho em RSE, foi a revisão da política de compras e serviços. Esse foi um dos primeiros resultados práticos da atuação do Comitê de Responsabilidade Social Interna. O documento estabelece critérios objetivos de aquisição de bens e de serviços. “Ter regras e processos claros é melhor para o próprio fornecedor”, opina Walter Karl, diretor da empresa Knet, responsável pela área de tecnologia do Ethos desde a fundação do Instituto.

Definição do conceito (fonte: Ministério do Trabalho e Emprego): “Cadastro de Empregadores que utilizam trabalho escravo, elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego”.

HR7 A política determina a cotação de, no mínimo, três empresas para cada compra ou contratação de serviços. A empresa deve, obrigatoriamente, respeitar a legislação, não constar na “lista suja” do trabalho análogo ao escravo e concordar em assumir os compromissos contratuais, especialmente no que se refere à cláusula que garante o trabalho decente na cadeia de valor da empresa. Desde 2007, uma série de documentos é cobrada. Todos os dados fornecidos são checados na Receita Federal e nas instâncias competentes da Prefei-

tura Municipal de São Paulo e do Estado de São Paulo. Dessa forma, foi ampliada a segurança em um aspecto no qual, antes, o Ethos estava vulnerável.

Entre os fatores de seleção enunciados pela política, é desejável que a empresa responda aos Indicadores Ethos, tenha compromisso com as práticas de RSE, atenda às exigências de prazo, qualidade e preço e seja signatária dos pactos Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção e Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo. O que pauta a escolha da empresa é o preço justo, não o menor valor. São considerados aspectos como custo-benefício e agilidade na entrega.

POLÍTICA DE FORNECEDORES

HR6 O desafio, agora, é garantir que tais regras sejam conhecidas e cumpridas por toda a equipe. Desde que a política foi implantada, a incorporação de suas diretrizes ao cotidiano do Instituto tem sido um esforço conjunto. “Para 2009, nossa meta é desenhar e implementar uma política específica para orientar o desenvolvimento do trabalho com os fornecedores, com foco central em suas respectivas cadeias de valor. Entendemos os fornecedores como parceiros estratégicos na disseminação da RSE, especialmente por seu poder de alcance às pequenas empresas”,



afirma Cláudio dos Santos, coordenador responsável pelo relacionamento com fornecedores do Ethos. Até agora, o engajamento tem ocorrido de forma pontual.

Uma política específica para esse público ajudará o Ethos a acompanhar de maneira mais efetiva as práticas de RSE dos fornecedores. Os contratos atuais do Instituto possuem cláusulas de comprometimento das empresas prestadoras de serviço e fornecedoras de produtos com relação à ausência de trabalho infantil, trabalho forçado ou análogo ao escravo em suas respectivas cadeias de valor. No entanto, essa premissa ainda não oferece garantias, pois faltam formas de monitoramento – questão que a política objetiva tratar. Outro desafio será, também, a criação de políticas de apoio às cooperativas e às empresas alinhadas aos conceitos do **Comércio Justo**.

Internamente, com o objetivo de otimizar a gestão das aquisições de produtos e serviços, o Instituto dará início ao processo de estabelecimento de contratos anuais com seus principais fornecedores. Para tanto, é necessário desenhar um calendário anual de eventos e repensar o processo interno de contratação de maneira a garantir prazos mais confortáveis a todas as áreas envolvidas. O calendário permitirá, ainda, que as ordens de serviço de Ethos e

UniEthos para um mesmo fornecedor sejam unificadas.

DA TEORIA À PRÁTICA

O processo de contratação de bens e serviços, em 2008, já considerou as regras da nova política, que visa sistematizar esforços anteriores – ainda que pontuais – de pautar a escolha dos fornecedores do Ethos com base nos critérios da sustentabilidade. Um exemplo dessas tentativas passadas foi a contratação, em janeiro de 2007, da RL Sistemas de Higiene. Associada ao Instituto desde 2002, a empresa demonstra preocupação em minimizar o impacto ambiental dos serviços de limpeza que presta. A RL foi contratada em substituição ao antigo fornecedor. Para o Ethos, a mudança significou redução no consumo de produtos químicos, diminuição na geração de resíduos sólidos e maior alinhamento à sua preocupação com o meio ambiente.

A escolha do fornecimento da papelaria dos cursos do UniEthos também buscou alternativas de produtos e serviços socialmente responsáveis. Os crachás e os envelopes são feitos por uma empresa que trabalha com material reciclado. As pastas são confeccionadas pelo Instituto Reciclar, organização voltada para a inclusão social de jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade.

Definição do conceito (fonte: Glossário dos Indicadores Ethos): “expressão em português para identificar o movimento internacional chamado Fair Trade, o qual defende práticas comerciais que, além de justas, sejam éticas e solidárias, baseadas em princípios como a erradicação do trabalho infantil e do trabalho escravo, a eliminação das discriminações relativas a raça, gênero e religião e a preservação”.

Instrutores: fornecedores ou parceiros?

O relacionamento próximo estabelecido com os fornecedores, principalmente com os mais antigos, já apresenta resultados concretos na disseminação dos conceitos da RSE. No caso do UniEthos, por se tratarem de serviços que se estendem por todo o ano, a relação estabelecida com os fornecedores é ainda mais estreita, o que potencializa a oportunidade de engajamento desse público.

Um exemplo de impacto positivo foi a adaptação dos espaços que abrigam os cursos abertos. O UniEthos apresentou aos responsáveis pelas salas os resultados de uma pesquisa de satisfação dos alunos, na qual os participantes cobravam maior coerência entre o discurso e a prática. Um desses espaços implantou, a partir daí, a coleta seletiva no prédio, incorporou o uso de materiais reciclados em sua papelaria e substituiu jarras e copos plásticos por garrafas e copos de vidro. A empresa passou a prestar mais atenção ao cumprimento da legislação por parte de seus fornecedores e criou incentivos para que seus funcionários voltassem a estudar.

Manter um ambiente favorável à troca de impressões e de conhecimento é uma premissa do Ethos e do UniEthos. Essa característica se reflete na relação que o UniEthos estabelece, por exemplo, com seus instrutores, com os quais constrói, conjuntamente, os conceitos e as abordagens teóricas utilizadas nos cursos e nas assessorias. No entanto, se os limites dessa relação não são esclarecidos, podem gerar incertezas por parte dos instrutores.

Se, por um lado, a construção coletiva de conceitos e abordagens teóricas gera uma relação mais estreita de parceria entre o UniEthos e os instrutores, por outro, a natureza da relação, do ponto de vista jurídico, é essencialmente de prestação de serviços. Na prática, no entanto, a relação é mais complexa. O instrutor atua perante o cliente das assessorias ou cursos, o que confere a ele um caráter diferenciado em relação a outro fornecedor do Ethos.

Considerados público estratégico do nosso relacionamento, os instrutores são engajados no processo de planejamento do Ethos e do UniEthos. No entanto, não participam da gestão interna do UniEthos no que diz respeito às decisões sobre os projetos para os quais são contratados.

“Temos bastante abertura para participar de questões técnicas, mas a oportunidade é menor em termos de processos decisórios. Os procedimentos técnicos são fruto de construção coletiva, mas as decisões não são participativas”, avalia Cristina Fedato, que já atuou como consultora do Programa Tear e, hoje, é instrutora do UniEthos. Segundo ela, essa relação é ambígua e não é bem comunicada aos instrutores. Há, portanto, uma questão de identidade e de definição de papéis que precisa ser trabalhada conjuntamente.

Metas 2009

- *Desenho de uma política específica para fornecedores*
- *Criação de formas sistematizadas de engajamento desse público*

Em termos jurídicos, a natureza da relação entre os instrutores e o UniEthos é de prestação de serviços. Na prática, a proximidade na construção e na disseminação do conhecimento sobre o tema da RSE torna os instrutores parceiros externos do UniEthos e do Ethos

O Ethos acredita que a atuação de um coordenador da rede de instrutores pode minimizar essas incertezas. Caberia a ele cuidar do relacionamento com os profissionais, esclarecer os direitos e as obrigações das partes envolvidas, estabelecer critérios de inclusão e de exclusão dos profissionais da rede, mapear as competências dos instrutores e identificar a necessidade de possíveis treinamentos. Essas ações agregariam riqueza e dinamismo ao trabalho. No início de 2009, um coordenador do UniEthos acumulou essa função e vem, hoje, desempenhando esse trabalho.

A REDE DE INSTRUTORES

Atualmente, o UniEthos possui 42 instrutores em sua rede. Formado por profissionais de diversos perfis, qualificações e experiências, o grupo participa do desenvolvimento e da entrega dos produtos e dos serviços prestados. Por esse motivo, é essencial a identificação e o alinhamento dos profissionais à Missão do UniEthos e à Missão do Ethos.

Ao fomentar a formação de uma rede entre os instrutores, o objetivo é promover a atuação integrada do grupo, estimulando, assim, o desenvolvimento das competências educacionais do próprio UniEthos. “Pela proximidade da relação e por falarem em nosso nome aos clientes, os instrutores são considerados um público estratégico de relacionamento da organização. Além disso, o grupo tem papel fundamental na geração do conhecimento e na produção dos programas e cursos do UniEthos”, diz João Serfozo, coordenador da rede.

Quando surge uma demanda por cursos e por assessorias, a seleção do instrutor para a vaga é feita com base nos critérios de especialização no tema, de disponibilidade, de localização geográfica, de oportunidade

para o instrutor e de preferência do cliente.

Em 2004, com a criação do UniEthos, ocorreu um longo processo seletivo para a escolha dos primeiros instrutores para compor a rede. Na época, muitos passaram por um ciclo de capacitações. Naquela ocasião, a contribuição do grupo de instrutores foi fundamental para a estruturação do modelo de atuação do UniEthos. No ano passado, oito novos profissionais foram integrados ao grupo. Todos já tinham uma relação próxima com o Instituto. “O Ethos abre muito espaço para a construção coletiva, o que é rico tanto para o Instituto, quanto para nós. Trabalhar com o Ethos traz muita aprendizagem e também visibilidade, pois tê-lo no currículo agrega legitimidade. É uma chancela profissional”, pondera Cristina Fedato, que ingressou na rede de instrutores em 2008.

Perfil dos instrutores em termos de gênero e distribuição geográfica

Estado	Número de instrutores	Proporção
SP	27	65%
RJ	6	14%
PR	5	12%
MG	2	5%
DF	1	2%
SC	1	2%

Gênero	Número de instrutores	Proporção
Mulheres	27	64%
Homens	15	36%

consum!dores

Em dez anos, o Ethos se deparou, algumas vezes, com a questão de denúncias envolvendo empresas associadas. A forma como o Instituto tem lidado com esses episódios molda sua credibilidade e expõe seus próprios dilemas

Credibilidade em jogo

No Ethos, nem sempre o cliente tem razão. A máxima do mundo comercial não se aplica a uma organização comprometida não com os interesses das empresas, mas, sim, com o movimento de transformação das práticas e dos valores empresariais. No Ethos, a empresa não é considerada cliente, mas parceira na construção de uma nova cultura de gestão. Cabe ao UniEthos estabelecer um relacionamento customizado com as organizações, por meio de cursos e de orientação, para atender à sua Missão.

A tarefa que o Ethos se coloca não é fácil. Afinal, o seu propósito é promover o conceito de RSE, e não assumir uma atitude fiscalizadora das atividades dos seus associados. Nestes 10 anos, o Instituto construiu a sua história por ser um espaço de diálogo. Mas, ao mesmo tempo em que tem o compromisso de inspirar e incentivar a adoção de formas de gestão sustentáveis, o Ethos deve também manter uma postura coerente e defender sua própria credibilidade.

Ao longo da primeira década de atuação, diversos episódios enfrentados pelo Instituto deixaram claro que esse é um processo complexo e cheio de obstáculos, mas também rico em aprendizados. Na tabela a seguir, apresentamos exemplos dos desafios enfrentados e das lições aprendidas.

Lidar com as contradições das empresas no caminho da RSE ajudou o Ethos a estabelecer os limites de sua atuação e definir até que ponto são legítimos os dilemas enfrentados pelas empresas no processo de incorporação dos valores da responsabilidade social na gestão e na governança. “Não temos a responsabilidade de monitorar o mercado. Temos, sim, a responsabilidade de escolher bem os nossos parceiros e caminhar com eles”, explica Ricardo Young. “O problema não são as contradições internas, mas a forma como as empresas lidam com elas. As relações das companhias com todas as partes interessadas têm de ser pautadas pela ética e pela transparência. Caso contrário, o dilema deixa de ser legítimo e, na visão do Ethos, passa a ser inaceitável”, enfatiza.

EXEMPLOS NÃO FALTAM

Em 2005, o Ethos debateu com órgãos públicos e empresas farmacêuticas a respeito da aprovação do decreto que obrigaria a venda de remédios fracionados, medida que, na ótica do Instituto, traria benefícios concretos à população. Algumas empresas do setor farmacêutico, associadas ao Instituto, prontificaram-se ao diálogo. Outras, no entanto, recusaram-se a negociar e pressionaram o Ethos a desistir da campanha. Estas justificaram que o fracionamento poderia estimular a automedicação, outras admitiram que o novo decreto poderia prejudicá-las economicamente.

e clientes

Esse fato não foi o primeiro – nem será o último – a colocar o Ethos em uma posição questionadora em relação à conduta das empresas. Vários casos explicitam as incoerências com as quais o Instituto tem de lidar, interna e externamente, para cumprir os seus objetivos. Nos próximos anos, o Ethos pretende acompanhar ainda mais de perto o comportamento das empresas associadas e o real comprometimento delas com a RSE.

O exemplo mais recente do embate público com uma empresa associada ocorreu no final de 2008. O estopim foi o questionamento público, por parte do Ethos, da posição da Petrobras e da Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) quanto à redução da quantidade de enxofre no diesel e à fabricação de motores menos poluidores, necessárias para implementar a Resolução 315 do Conama (Conselho Nacional do Meio Ambiente). O objetivo da Resolução é reduzir a poluição do ar e, consequentemente, os efeitos negativos à saúde pública. O debate teve ampla repercussão na mídia e culminou no pedido de desassociação, por parte da Petrobras, do quadro de associadas do Ethos.

O episódio ganhou maior destaque quando Oded Grajew, então presidente do Conselho Deliberativo do Ethos, publicou um artigo no jornal *Folha de S. Paulo*, em 13 de novembro de 2008, em favor do cumprimento da Resolução. O artigo de Grajew foi motivado pela declaração da Petrobras e da Anfavea, em 2008, de que não teriam tempo hábil para cumprir às determinações do Conama. A Resolução havia sido publicada pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente em 2002 e apontava janeiro de 2009 como prazo de adequação das petrolíferas e da indústria automobilística à medida.

Antes disso, no entanto, o Instituto abriu espaço



para um debate público sobre o tema durante a Conferência Ethos 2008. Na oportunidade, reuniram-se à mesa representantes da Anfavea, da Petrobras, da Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente de São Paulo, do Departamento de Patologia da USP e da Rede de Postos Campeão. O debate foi moderado pelo jornalista Milton Jung, da rádio CBN.

Houve a suspensão do Ethos do Conselho do ISE/Bovespa (Índice de Sustentabilidade Empresarial) por um ano, pois o Instituto, inadvertidamente, incorreu em quebra de sigilo de informação relacionada ao resultado da votação interna do ISE sobre a exclusão da Petrobras do Índice. A vaga era ocupada por Ricardo Young. “Não se trata de uma retaliação do ISE ao Instituto por conta de seu posicionamento em relação à questão do enxofre, mas, sim, de uma atitude necessária para que o Índice mantenha sua credibilidade. Nós entendemos e acatamos a decisão”, diz Young.

Passados seis meses, Young avalia que o Instituto cumpriu seu papel. “Temos a postura de exigir coerência das empresas, não fomos coniventes”, afirma. Na opinião de Oded Grajew, os resultados do embate de ideias não foram os desejados pelo Instituto. “Para o Ethos, o ideal seria ver a Petrobras, maior empresa brasileira, tomando posição à frente do debate sobre a redução do enxofre no diesel, propondo soluções, enfrentando seus dilemas e servindo de exemplo para o movimento de sustentabilidade no País e no mundo.”

Convidada a se posicionar sobre o caso neste relatório, a Petrobras preferiu não se manifestar. Em dezembro de 2008, a companhia distribuiu um *release* para a imprensa justificando a decisão de se desassociar do Ethos. De acordo com a nota, o desligamento seria motivado pela visão de que o Instituto estaria respaldando “uma campanha articulada com o objetivo de atingir a imagem da companhia e questionar a seriedade e a eficiência de sua administração”.

EXCLUIR OU ENGAJAR?

Nos primeiros dez anos de atuação, a forma institucional de agir do Ethos quando empresas associadas se envolvem em casos controversos tem se pautado pelo diálogo como instrumento de negociação. Esse é o caminho intermediário entre o que defende a exclusão sumária da empresa acusada de violar a Carta de Princípios e o que acredita no processo educativo, que exige mais tempo.

Em 2006, duas empresas associadas – a BASF e a Faber-Castell – envolveram-se em uma denúncia de uso de mão de obra infantil em suas respectivas cadeias de valor. Ao ser informado das acusações, o Ethos entrou em contato com as duas empresas e lhes recomendou

que fossem agressivas no exercício da transparência sobre o caso. “Na ocasião, o Instituto foi pró-ativo ao nos procurar de forma colaborativa. Da mesma forma que nos solicitava informações sobre os fatos, colocava-se à disposição para ajudar no que fosse possível. Seus canais de comunicação foram importantes no esclarecimento e no desfecho do assunto”, avalia Irineu Diniz, gerente de Recursos Humanos da Faber-Castell.

Segundo Wagner Brunini, diretor de Recursos Humanos da BASF para a América do Sul, o diálogo estabelecido com o Ethos foi rico no que se refere à troca de experiências. “A BASF relacionou-se com os comitês técnicos do Ethos que atuam com a cadeia de valor dos fornecedores. Nosso objetivo era buscar orientação, conhecer e entender os mecanismos que o Ethos tinha para oferecer”, recorda.

Na avaliação de Marques Casara, jornalista responsável pela investigação feita para o Instituto Observatório Social (organização que fez a denúncia), o papel do Ethos foi essencial para o enfrentamento do problema. “O Instituto assume o papel de protagonista para promover a mudança de conduta. Esse caso [*envolvendo a BASF e a Faber-Castell*] é um exemplo disso. Diante de uma denúncia grave, o Ethos mobilizou as empresas e gerou discussões. Se o Instituto não existisse, as empresas não seriam tão preocupadas com a responsabilidade social como são agora”, opina.

O episódio, que ficou conhecido como “caso do talco”, por envolver um fornecedor do produto usado em tintas e giz de cera, deixou clara a vulnerabilidade do Instituto no que se refere a como as empresas associadas lidam com os riscos de suas cadeias de valor. Para o Ethos, foi mais uma prova de que, no caminho da sustentabilidade, todos têm seus próprios desafios a enfrentar.

Desafios e lições S04

Trabalho degradante e análogo ao escravo	
O fato	A partir de 2003, o Grupo J. Pessoa, uma das primeiras empresas associadas ao Ethos, envolve-se em uma série de denúncias de uso de trabalho degradante e análogo à escravidão em suas fazendas. Em 2007, novas denúncias surgem. Em 2007 e 2008, são constatadas práticas de trabalho escravo em duas empresas do Grupo.
Resposta do Ethos ao fato	Na ocasião da primeira denúncia, José Pessoa de Queiroz Bisneto, presidente da empresa e membro do Conselho Consultivo do Instituto Ethos, toma a iniciativa de apresentar explicações. Em 2007, o Instituto convida José Pessoa para dar explicações e assumir compromissos. Em 2008, o Conselho Deliberativo envia uma carta a José Pessoa, informando que havia sido instaurado processo para aplicação da pena de exclusão do quadro social e abrindo prazo para explicações, garantindo o direito a ampla defesa.
O outro lado	“Pedi uma reunião com a direção do Ethos e não obtive resposta. Dias depois, recebemos uma carta oficial dizendo que nossa expulsão seria analisada pelo Conselho e que teríamos direito de nos defender. Foi então que tomamos a decisão de nos retirar da entidade. Consideramos isso um pré-julgamento”, avalia José Pessoa.
Resultados	O Grupo J. Pessoa é excluído do Pacto contra o Trabalho Escravo depois de suas justificativas não serem aceitas pelo Comitê Gestor do Pacto. Em seguida, é incluído na lista suja do Ministério do Trabalho e Emprego. Ao receber a carta do Conselho Deliberativo, José Pessoa renuncia ao Conselho Consultivo e desassocia suas empresas do Ethos.
Aprendizado para o Ethos	1) Episódio evidencia a dificuldade do Ethos em lidar com casos de denúncia envolvendo suas associadas. 2) Fica clara a necessidade de um órgão como o Comitê de Ética, que balize as decisões do Instituto de forma mais ágil.

Mão de obra infantil na cadeia de valor do talco	
O fato	Em 2006, estudo do Instituto Observatório Social, em Minas Gerais, revela o uso de mão de obra infantil na extração de talco, realizada por fornecedoras do produto como matéria-prima para a elaboração de tintas, no caso da BASF, e de giz de cera, no caso da Faber-Castell, ambas associadas do Ethos.
Resposta do Ethos ao fato	Entra em contato com as empresas para ouvi-las sobre o caso e oferecer apoio na resolução do impasse.
O outro lado	“A BASF relacionou-se com os comitês técnicos do Ethos que atuam com a cadeia de valor dos fornecedores para buscar orientação”, diz Wagner Brunini, diretor de Recursos Humanos da BASF para a América do Sul. “O Instituto foi pró-ativo ao nos procurar de forma colaborativa. Seus canais de comunicação foram importantes no desfecho do assunto”, avalia Irineu Diniz, gerente de Recursos Humanos da Faber-Castell.
Resultados	A BASF e a Faber-Castell rompem as relações comerciais com os fornecedores apontados e reforçam o controle nas respectivas cadeias de valor.
Aprendizado para o Ethos	1) O diálogo é fundamental para mobilizar as empresas e ajudá-las a lidar com seus dilemas e os de suas cadeias de valor.

Enxofre no diesel	
O fato	Em 2002, o Conama publica a Resolução 315, determinando a redução das emissões de partículas de enxofre na atmosfera. O órgão comunica que as petrolíferas e a indústria automobilística terão de se adequar à medida até janeiro de 2009. Em 2008, a Petrobras e a Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) declararam que não têm tempo hábil para cumprir as determinações.
Resposta do Ethos ao fato	A alta direção do Instituto se envolve diretamente e, por meio de reuniões e telefonemas, sugere, à presidência da companhia, alternativas para lidar com o dilema de forma transparente, liderando o debate e envolvendo seus <i>stakeholders</i> . A Conferência Internacional de 2008 abre espaço para que a questão seja debatida publicamente. A Petrobras não deu retorno às propostas feitas pelo Ethos nas reuniões e nas audiências públicas, especialmente à proposta de assumir a liderança na questão do diesel em conformidade com o Conama. Esgotadas as formas de diálogo, o Instituto se engaja em uma campanha pública pelo cumprimento da Resolução 315.
O outro lado	Procurada, a Petrobras não considera adequado emitir opinião sobre o assunto para este Relatório de Sustentabilidade.
Resultados	Em 2008, Oded Grajew, então Presidente do Conselho Deliberativo do Ethos, publica artigo na <i>Folha de S.Paulo</i> defendendo o cumprimento da Resolução 315. Alguns dias depois, o <i>site</i> do Movimento Nossa São Paulo (do qual Oded é um dos fundadores) compartilha a informação de que o Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa aprovou a exclusão da Petrobras da carteira de clientes do ISE. Uma semana depois, a companhia pede seu desligamento do Ethos.
Aprendizado para o Ethos	1) O caso fortalece a importância de conduta autônoma e independente do Instituto. 2) O caso deixa explícita a necessidade de mecanismos efetivos para balizar as decisões do Instituto. 3) A ideia da criação do Comitê de Ética se fortalece.

Ainda que toda a sua produção seja livre e gratuita, o Ethos possui mecanismos específicos de relacionamento com as associadas. Nessa relação, tanto o Instituto como as organizações têm obrigações próprias a cumprir e a cobrar da outra parte

Direitos e deveres

O Ethos não é uma consultoria, nem uma empresa de auditoria. Não certifica o trabalho das empresas em RSE e tampouco é um órgão de defesa dos interesses delas, mas sim de defesa do movimento de RSE. Para o Instituto, toda empresa cujo negócio esteja de acordo com a lei – ou seja, tenha CNPJ ativo e não conste na “lista suja” do Ministério do Trabalho – é uma parceira em potencial para o desenvolvimento da sustentabilidade. Por isso, não há restrição de setor ou porte para a associação.

Assim como a aproximação das empresas ao Instituto, o processo de desligamento das empresas é formalizado. A solicitação deve ser feita por escrito, e a intenção de se desligar, comunicada com pelo menos um mês de antecedência.

O Ethos espera que a empresa associada assuma o compromisso de contribuir financeiramente para o Instituto, sugerindo um valor de associação proporcional ao faturamento do ano anterior. Cabe à empresa, no

Novas empresas associadas ao longo dos anos

Ano	TOTAL
2006	175
2007	199
2008	172

Total de desligamentos ao longo dos anos

Ano	TOTAL
2006	70
2007	48
2008	106*

(*) Considerando o período de janeiro a agosto de 2008, esse número era inferior ao mesmo período de 2007. O grande aumento do último trimestre coincidiu com o início da crise econômica mundial.

Definição do termo (fonte: Ministério da Fazenda): “Sigla para Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, cadastro administrado pela Receita Federal do Brasil que registra as informações cadastrais das pessoas jurídicas e de algumas entidades não caracterizadas como tais (entidades como associações, empresas e companhias, que possuem responsabilidade jurídica)”.

O UniEthos como fornecedor

É por meio do trabalho desenvolvido pelo UniEthos, especificamente nos cursos *in company* e nas assessorias, que as empresas viram de fato clientes. É estabelecida uma relação de prestação de serviços por parte do UniEthos, trabalho pelo qual a organização é remunerada. O relacionamento estabelecido com as empresas é diferenciado, pautado pela proximidade entre o UniEthos e a contratante. Um exemplo

— entre muitos — é o trabalho desenvolvido com o Citi. “O UniEthos foi fundamental para facilitar o entendimento das formas de atuação em RSE, revisar o foco do investimento social feito pela empresa e fomentar discussões na área de sustentabilidade que hoje são planos e ações concretas em diversas áreas do Citi”, diz Vanessa Pinsky, gerente de responsabilidade socioambiental da instituição financeira.

entanto, pagar a quantia com a qual se sentir mais confortável, conforme as faixas de valores predeterminados, que variam de R\$ 60 a R\$ 2.500 por mês. Mais informações estão no *site* www.ethos.org.br.

O RELACIONAMENTO COM AS ASSOCIADAS

O Ethos espera que, uma vez associada, a empresa seja parceira na divulgação dos conceitos de RSE para os seus públicos, comprometa-se com a RSE e com o desenvolvimento sustentável e participe das atividades e dos eventos promovidos pelo Instituto. Por outro lado, a empresa pode esperar do Ethos protagonismo em questões ligadas à RSE e à sustentabilidade. “Considerando que a RSE se configura como um novo domínio do conhecimento, podemos nos manter continuamente atualizados por meio dos diálogos mantidos com a Diretoria do Ethos e da participação de nossos gestores em atividades promovidas pelo Instituto”, avalia Yolanda Cerqueira Leite, diretora jurídica e de Relações Externas da Whirlpool, associada desde 1998.

Cabe ao Ethos mobilizar as empresas em torno da RSE; criar referências, conceitos e ferramentas sobre o tema; apoiar a incorporação da RSE à gestão empresarial; e garantir acesso das empresas ao conhe-

cimento, às informações e aos diálogos sobre políticas e práticas da RSE. “Quando nos associamos, esperávamos informações, diretrizes e exemplos de práticas de excelência de responsabilidade social para aplicarmos nas nossas empresas e certamente alcançamos isso. Nestes anos, o Ethos gerou bastante conteúdo didático, que foi muito útil”, opina Eugenio Cabanes, diretor de Comunicação e Responsabilidade Social da Endesa, associada desde 2006.

Por outro lado, algumas associadas demandam mecanismos de comunicação mais sistematizados por parte do Instituto. “O Ethos precisa investir em espaços e em formas de diálogo, caminhando para ser mais transparente e mais democrático em suas ações”, avalia Michael Haradom, presidente da Fersol. Uma das primeiras medidas nesse sentido ocorreu, em 2008, com a reformulação do *site*, que passou a incorporar questões mais direcionadas às empresas associadas. No entanto, o Instituto ainda precisa avançar. “O Ethos ainda não conseguiu equilibrar seu excesso de demanda com sua capacidade de entrega”, resume Ricardo Young. Em resposta a este desafio, o Instituto estuda a criação de canais para estreitar o contato com as empresas e sistematizar a prestação de contas sobre suas atividades.

PEQUENAS E MÉDIAS

Não há diferenciação de tratamento entre empresas de diferentes portes e setores, e a todas é garantido sigilo de informação. Ainda assim, um público específico tem exigido maior atenção por parte do Ethos: as pequenas e médias empresas (PMEs). “O Ethos poderia divulgar de forma mais clara sua atuação e seus objetivos referentes a pequenas e médias. São necessários esforços de aproximação do Instituto a esse público”, defende Virna Ricci, da área de Recursos Humanos da Intereng Automação Industrial – associada desde 2008.

Ainda que reconheça a possibilidade de um trabalho mais atuante com as PMEs, o Instituto considera esse público como estratégico. “O Ethos reconhece a importância das pequenas e médias empresas na economia nacional e no contexto da RSE. Sinal disso é o trabalho com as PMEs, por meio do Programa Tear, e também a criação de uma ferramenta específica para esse público – a versão dos Indicadores Ethos, feita em parceria com o Sebrae”, explica Tereza Cristina Rosa Farache, responsável pelo relacionamento do Ethos com as empresas.

Ricardo Young considera que, de fato, o investimento do Ethos é maior nas grandes empresas. “O poder de alavancagem e a capacidade de disseminação das mudanças de uma grande empresa na sociedade e na sua cadeia de valor são maiores do que conseguiríamos ter em dez vidas. Isso não significa, no entanto, que possamos abrir mão de uma estrutura voltada para atender melhor às pequenas e às médias empresas.

Elas têm um *timing* de mudança de um a dois anos, muito menor do que as grandes”, afirma o presidente do Ethos.

COMO AS EMPRESAS SÃO OUVIDAS

Ainda que toda a sua produção seja de livre acesso a todas as empresas interessadas em incorporar a RSE à sua gestão, o Ethos tem mecanismos de informação e de contato exclusivos para as associadas. “O Ethos se preocupa com a aproximação com as empresas associadas. Por isso, temos alguns eventos de relacionamento específicos com esse público”, explica Tereza Cristina Rosa Farache.

Alguns desses momentos exclusivos são: o evento de boas-vindas, quando a empresa se associa; a palestra introdutória ao movimento de RSE; a realização de oficinas em temas como os Indicadores Ethos; o encontro anual entre a Diretoria do Ethos e o presidente das empresas associadas; e a reunião anual com representantes das associadas para a apresentação e o debate sobre o planejamento para o ano seguinte e para a prestação de contas do ano em curso.

Além desses encontros presenciais, há um núcleo de atendimento terceirizado, responsável por receber, encaminhar e responder às dúvidas e às demandas das empresas associadas e não associadas. O contato pode ser feito pelo telefone (11) 3514-9910 ou pelo *e-mail* atendimento@ethos.org.br.

Porte das associadas*

Porte	Total	%
Microempresa	275	21%
Pequena empresa	364	28%
Média empresa	243	19%
Grande empresa	432	33%

(*) Dados referentes a dezembro de 2008.

Número de atividades realizadas com empresas associadas

Atividades – relacionamento com associadas	Número de eventos realizados
Oficinas – Indicadores Ethos	7
Oficinas – GRI	3
Oficinas – Fortalecendo a RSE	2
Palestras	8
Total	20
Total de participantes	306

Atividades – Rede Empresarial pela Sustentabilidade	Número de eventos realizados
Encontros temáticos	54
Palestras	17
Oficinas	14
Reuniões	12
Visitas	2
Fórum	1
Participação em prêmios	1
Participação em conferências	1
Total	102
Total de participantes	3.368

Média de atendimentos do núcleo em 2008

Número de ligações (ativo e receptivo)	12.960
Número de e-mails respondidos	5.760

PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

Outra forma utilizada para ouvir as opiniões e as expectativas das associadas são as pesquisas de satisfação. Até 2005, o Ethos realizou anualmente pesquisas de opinião com suas associadas para fundamentar o planejamento do ano seguinte. Atualmente, as pesquisas são pontuais, ficando restritas às avaliações preenchidas pelos representantes das associadas ao final de alguns eventos realizados pelo Ethos. Nestes casos, a avaliação tem sido positiva, distribuindo-se entre “Ótimo” e “Bom”. Há também avaliações específicas realizadas em alguns

projetos do Instituto, com resultados positivos, como a pesquisa realizada na Conferência Internacional. O objetivo da organização é estabelecer uma periodicidade das pesquisas de satisfação com as associadas e sistematizar esse processo.

Os cursos do UniEthos também vêm sendo bem avaliados pelos representantes das empresas participantes. No entanto, o UniEthos tem o desafio de desenvolver formas de medir o impacto efetivo das atividades e dos cursos na gestão das empresas.

O patrocínio aos projetos, uma das principais formas de financiamento do Ethos, extrapola questões comerciais. Para tal, é necessário alinhamento entre os propósitos do projeto e o perfil da organização patrocinadora

Apoio de valor

A relação estabelecida entre o Ethos e as empresas que patrocinam suas atividades não se resume a contrapartidas financeiras. É necessário alinhamento entre a empresa e o projeto a ser financiado. “O Ethos trabalha constantemente pela construção e pela manutenção de sua credibilidade. Uma das formas de fazer isso é ser criterioso na associação de sua marca. O Instituto procura associar-se apenas com empresas que estão comprometidas com o processo de mudança em torno da sustentabilidade, por isso só aceitamos patrocínio de empresas associadas”, explica Paulo Itacarambi, vice-presidente do Instituto. Segundo ele, o Ethos associa a sua marca apenas com as empresas cujos produtos tenham compromisso com a mudança. “Por isso não aceitamos patrocínio daquelas empresas que possam colocar em dúvida esse propósito, como as de bebidas alcoólicas, de tabaco, de armas e as empresas cujas atividades estão ligadas a temas polêmicos na sociedade, como os transgênicos”, afirma. “Entretanto, trabalhamos com todas elas para uma mudança da cultura de gestão dos seus negócios”, complementa Itacarambi.

EC4 Ainda que a fonte do financiamento fique restrita às empresas associadas, aceitar um patrocínio é uma decisão de grande responsabilidade para o Instituto. Por esse motivo, o Ethos não aceita verbas oriundas do orçamento público nacional, para não abrir espaço a questionamentos sobre sua imparcialidade.

Esse mesmo cuidado existe com relação às empresas. “É inegável que o Ethos empresta credibilidade e visibilidade para as empresas que patrocinam as atividades desenvolvidas por ele”, afirma Maria Cristina Bumachar, coordenadora de relacionamento com empresas. Nesse sentido, o Instituto enfrenta um dilema. Como aceitar o patrocínio de uma empresa que fabrica produtos ou presta serviços com os quais o Instituto não concorda? Por outro lado, se o Ethos aceita uma empresa como associada, por que não aceitar seu patrocínio?

Falta ao Instituto a definição de critérios claros nesse sentido. Atualmente, o tipo de atividade ou o produto da empresa influencia o aceite ou não do recurso de patrocínio, mas essa decisão é adotada caso a caso. Existe a necessidade de sistematizar os critérios e as regras internas em uma política transparente de patrocínios.

BOM PARA AMBAS AS PARTES

A empresa que financia alguma atividade do Ethos é chamada a participar das discussões do projeto. Por isso, a sinergia entre a atividade que está sendo financiada e o perfil da organização que aporta os recursos é fundamental. “A empresa tem de estar alinhada ao projeto. É importante que o patrocínio seja produtivo para as duas partes – a empresa patrocinadora e o Ethos”, explica Maria Cristina.

“Existe uma abertura muito estimulante para que

o grupo executivo da Natura se envolva no trabalho de elaboração de propostas e de conteúdos dos projetos do Instituto. Assim, além de investirmos financeiramente nos projetos, nossos executivos abrem suas agendas para participar das atividades apoiadas, de forma que permeiem os processos da empresa”, conta Rodolfo Guttilla, diretor de assuntos corporativos da Natura, uma das patrocinadoras contumazes do Ethos.

Antes de oferecer uma atividade à patrocinadora em potencial, a equipe do Instituto identifica, por meio de pesquisas, reuniões e troca de informações, o foco estratégico da empresa em dada ocasião. Estar atento às associadas, mantendo um relacionamento próximo e respeitando o momento de cada empresa, ajuda o Ethos a fortalecer as parcerias e criar oportunidades de patrocínios no médio e longo prazos.

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Os projetos desenvolvidos no Ethos passam por um processo que envolve o planejamento estratégico aprovado pelo Conselho Deliberativo, o desenho, por parte da equipe, a aprovação da Diretoria e o estabelecimento de valores, de número de cotas e de contrapartidas que serão oferecidas aos patrocinadores. Só então, é iniciada a captação de recursos. Em alguns casos, o projeto é financiado por meio de convênios estabelecidos com institutos e fundações nacionais e internacionais, cujo foco de atuação se alinha às questões estratégicas do Ethos. Em geral, os projetos tratam assuntos de interesse geral para o movimento da sustentabilidade e não são desenvolvidos para atender a demandas específicas das empresas (atuação exercida pelo UniEthos). Exemplo disso é o Programa Tear, voltado para as cadeias de

valor e feito em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Nos convênios, o Ethos costuma disponibilizar o conhecimento técnico, cabendo à instituição financiadora assumir parte expressiva dos custos. Quando o projeto se encerra, o Ethos produz um relatório de atividades e promove uma reunião com os patrocinadores ou as instituições conveniadas para a avaliação coletiva do processo e para a prestação de contas. O Instituto também aplica uma pesquisa para avaliar o nível de satisfação da empresa com relação ao projeto e ao cumprimento das contrapartidas. O levantamento pede, também, sugestões para eventos e projetos futuros.

As formas de contrapartida e os relatórios de atividade mudam de acordo com o projeto. Elas podem variar entre a participação em um grupo de trabalho ou a visibilidade da marca. Sonia Favaretto, Superintendente de Sustentabilidade do Itaú Unibanco, identifica oportunidades de melhoria na relação do Ethos com os patrocinadores. “As contrapartidas que recebemos de nossas parcerias com o Ethos nos auxiliam no avanço de nossa agenda. Um ponto muito importante que, ao nosso ver, pode ser incrementado é a produção de publicações referenciais, que sempre foram uma marca do Ethos e que agregam muito no compartilhamento de conhecimento e de práticas”, diz. Para Rodolfo Guttilla, da Natura, uma solução seria a sistematização do conhecimento produzido pelos projetos. “Nosso principal ganho ao patrocinar as atividades do Ethos se traduz no acesso ao conhecimento gerado pelos projetos, além de uma associação entre as marcas, produtiva para as duas partes. Por fim, acreditamos que esse conhecimento poderia ser oferecido às patrocinadoras de uma forma mais estruturada, como contrapartida ao investimento”, avalia.

comunida

Quando se trata de definir o espaço de influência do Ethos, a única certeza é que a noção de comunidade extrapola os limites geográficos e atinge esferas mais amplas do que o bairro de Pinheiros, onde está a nossa sede

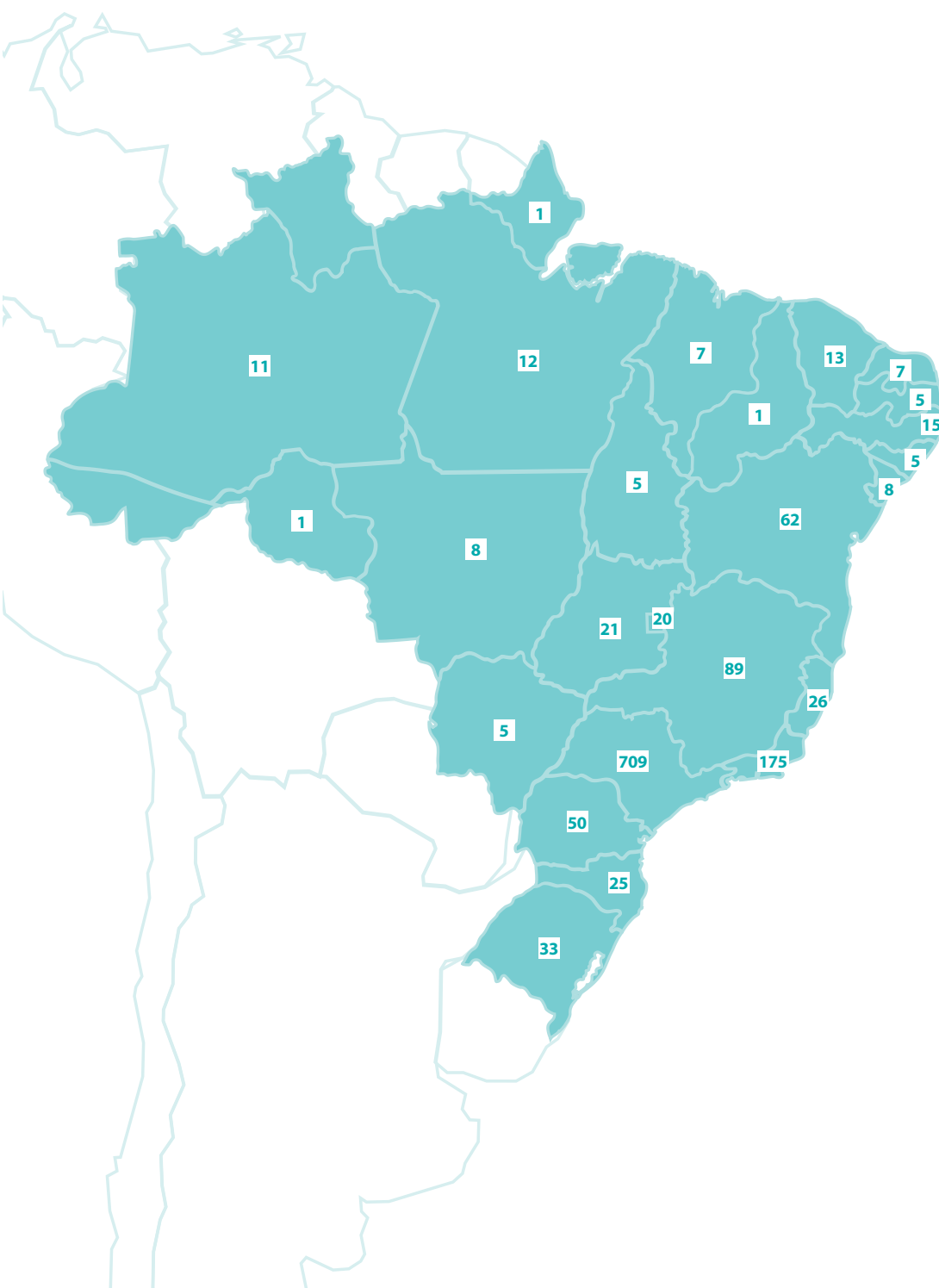
Vizinhança estendida

No dicionário Houaiss, existem mais de 15 acepções e derivações para o termo “comunidade”. Esse substantivo feminino pode significar “prédio ou o local em que tal comunidade se encontra instalada”, “o Estado”, “o município” e também o “grupo de indivíduos ligados por uma política de ação comum”. Tantas opções de sentido, presentes no dicionário, refletem o que ocorre internamente no Ethos: comunidade é uma palavra que enseja leituras distintas no Instituto.

Para Ricardo Young, por exemplo, a comunidade do Ethos “é o mercado”. Para Caio Magri, assessor de políticas públicas, “é o território nacional, impactado por meio das políticas públicas com as quais o Ethos se envolve”. Diferentemente de uma indústria, que tem a noção clara sobre a comunidade vizinha à sua unidade fabril, o fato é que, para o Instituto, fica difícil determinar com precisão qual é a extensão da sua influência. Hoje, o



de



Distribuição das associadas no Brasil 2.5 2.7

Empresas*

Alagoas	5	0,37%
Amazonas	11	0,80%
Amapá	1	0,07%
Bahia	62	4,75%
Ceará	13	1,02%
Distrito Federal	20	1,54%
Espírito Santo	26	1,98%
Goiás	21	1,61%
Maranhão	7	0,51%
Minas Gerais	89	6,80%
Mato Grosso	8	0,59%
Mato Grosso do Sul	5	0,37%
Pará	12	0,95%
Paraíba	5	0,37%
Pernambuco	15	1,17%
Piauí	1	0,07%
Paraná	50	3,80%
Rio de Janeiro	175	13,31%
Rio Grande do Norte	7	0,51%
Rio Grande do Sul	33	2,49%
Rondônia	1	0,07%
Santa Catarina	25	1,90%
Sergipe	8	0,59%
São Paulo	709	53,99%
Tocantins	5	0,37%
Total	1.314	

(*) Dados referentes a dezembro de 2008.

O Instituto tem a preocupação de criar ações passíveis de serem reaplicadas em todo o Brasil. Um exemplo disso é o trabalho desenvolvido com o Movimento Nossa São Paulo, do qual o Ethos é um dos fundadores

Ethos está presente em 25 dos 27 estados brasileiros, ou seja, em 92% deles.

Em termos estratégicos, a comunidade é entendida como a cidade de São Paulo, como todo o País e, em última instância, como o movimento de RSE no Brasil e no mundo. Nesse sentido, são direcionados esforços para o estabelecimento de parcerias com outras ONGs, empresas e instituições públicas, em ações que influenciem a “comunidade” no seu sentido mais amplo. Em função dessa definição, e considerando o baixo impacto das ações do Instituto na comunidade de entorno, o trabalho direto com o prédio e com o bairro que sediam o escritório tem se resumido a ações pontuais e pouco expressivas ao longo desses dez anos.

AÇÕES REAPLICÁVEIS

Ainda que o trabalho do Ethos vise ampliar sua influência para além dos limites geográficos da cidade de São Paulo, a capital paulista costuma ser o foco inicial de

muitas das iniciativas desenvolvidas pelo Instituto. Isso se deve, por um lado, ao fato de a sede do Ethos estar localizada em São Paulo e, por outro, por ser a metrópole paulista uma referência da economia nacional, responsável por mais de 31% da geração do Produto Interno Bruto (PIB) do País. O Ethos, no entanto, busca se posicionar como uma entidade nacional, aspecto que está sendo considerado no planejamento estratégico para os próximos dez anos.

O Instituto tem a preocupação de criar ações passíveis de serem reaplicadas em todo o Brasil. Um exemplo disso é o trabalho desenvolvido com o Movimento Nossa São Paulo, do qual o Ethos é um dos fundadores e, atualmente, membro do Conselho dos Associados Organizacionais. Na capital paulista, o Movimento tem obtido importantes conquistas, como a aprovação unânime, na Câmara Municipal, da lei que obriga a elaboração de programas de governo detalhados, por parte dos prefeitos, e a posterior prestação de contas sobre as ações realizadas ou não nos quatro anos de mandato.



Visitantes da exposição "Ethos 10 anos" deixam mensagens, propostas e dicas para a próxima década do Instituto.

O Ethos tem incorporado o debate proposto pelo Movimento de diferentes maneiras. Uma delas foi a criação de um Grupo de Trabalho (GT) para discutir formas de gestão e de práticas empresariais que contribuam para a construção de uma cidade sustentável. O GT, formado por empresas associadas e não associadas, contou com 17 integrantes em 2008. Em 2009, está previsto o lançamento da publicação "Como as empresas podem contribuir para cidades sustentáveis". Ainda que seja um projeto do Ethos, o GT dá suporte a essa pauta estratégica, que representa a essência do Movimento.

O trabalho da Rede Empresarial pela Sustentabilidade, por outro lado, tem mobilizado as empresas para o tema cidades sustentáveis. A contribuição das empresas nesse processo já faz parte da agenda dos encontros mensais realizados pelo Ethos com as empresas associadas. Os primeiros resultados do trabalho começam a aparecer. "Em 2008, por meio da discussão promovida nos encontros da Rede Empresarial pela Sustentabili-

dade, as empresas associadas de Salvador se mobilizaram, trouxeram outras empresas e formaram o Nossa Salvador, trabalho que será lançado em 2009", conta Solange Rubio, coordenadora da Rede Empresarial.

Além do esforço promovido pelo Ethos, a experiência do Movimento Nossa São Paulo inspirou a criação independente de ações semelhantes em Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Rio de Janeiro e em outras quinze cidades do País, com as devidas adequações regionais. A troca de experiências entre essas diferentes frentes de ação está ocorrendo por meio da Rede Social Brasileira por Cidades Justas e Sustentáveis, lançada em junho de 2008.

O Movimento Nossa São Paulo evidencia o papel indutor exercido pelo Ethos no fomento à elaboração de políticas públicas e na mobilização de organizações de naturezas diversas. Em 2009, o Ethos pretende continuar investindo no estabelecimento de parcerias com outras instituições e estimulando a mobilização de diversos atores em prol de objetivos comuns.

governo e sociedade

A primeira frase da poesia do português António Gedeão resume uma estratégia do Ethos que tem dado certo: o estabelecimento de parcerias para ampliar a influência e o impacto das ações

“Minha aldeia é todo o mundo”

São Paulo, Amsterdã, Londres, Brasília, Genebra, Nova York, Alter do Chão. O Ethos consegue atuar em todas essas cidades sem aumentar sua equipe ou abrir filiais pelo Brasil e pelo mundo. Como? Por meio do estabelecimento de parcerias com organizações da sociedade civil, empresas e órgãos públicos nacionais e internacionais.

O lançamento oficial, em 2007, do Fórum Amazônia Sustentável representou um marco do processo de consolidação, no Ethos, da estratégia de trabalho em cooperação com outras organizações. “A articulação de diferentes atores sociais em torno de objetivos comuns é fundamental para que o Fórum e outros projetos possam se concretizar”, afirma Caio Magri, assessor de políticas públicas. Se fossem conduzidas apenas pelo Instituto, tais iniciativas não teriam a força nem a abrangência necessárias para cumprir seus objetivos.

Nos últimos anos, a estratégia de articulação contribuiu, também, para o surgimento de novas instituições e de movimentos, como o Movimento Nossa São Paulo, o Instituto Akatu e o Fórum Nacional de Aprendizagem. “Dessa forma, o Ethos contribui nas frentes de trabalho que acredita serem legítimas e necessárias para o movimento de RSE, mantendo sua estrutura enxuta e o foco em sua própria Missão”, conclui Magri.

Quando chamado, o Ethos também participa de iniciativas lideradas por outras organizações. É parceiro das principais instituições brasileiras atuantes em temas relacionados à responsabilidade social, como o GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas –, a Fundação Avina e a Ashoka Empreendedores Sociais, com os quais criou a Aliança Capoeira. Essas instituições trabalham na criação e na difusão de conhecimentos e ferramentas que possam contribuir para a mudança da sociedade.

Outra iniciativa coletiva que tem participação e coordenação do Ethos é o Programa Latino-Americano de Responsabilidade Social Empresarial (PLARSE), iniciado em janeiro de 2008, em parceria com a Fundação Avina, a Organização Intereclesiástica de Cooperação



para o Desenvolvimento (ICCO) e o Fórum Empresa. O objetivo do programa é fortalecer o movimento de RSE na América Latina, por meio do compartilhamento de conhecimento e da troca de experiências entre as organizações participantes e pela consolidação de parcerias que contribuam para a criação de um ambiente favorável à gestão socialmente responsável na região. Os países e as organizações participantes são: Fundação COBORSE¹ – Bolívia; Instituto Ethos – Brasil; CCRES² – Colômbia; CERES³ – Equador; UNIRSE⁴ – Nicarágua; ADEC⁵ – Paraguai e Peru 2021⁶ – Peru. A articulação das empresas é feita por meio da implementação de três projetos do Ethos. A coordenação local dos trabalhos é realizada por organizações que também trabalham o tema nesses países. Os Indicadores Ethos estimulam o olhar interno das empresas; o Programa RSE na Mídia (Prêmio e Rede de Jornalistas) potencializa a difusão do tema na sociedade; e o Programa RSE no Combate à Pobreza mobiliza as empresas para que contribuam efetivamente para a diminuição da desigualdade social. Atualmente, o PLARSE está em fase de implantação em cada um dos sete países.

SOMANDO PARA MULTIPLICAR

A relação do Ethos com organizações internacionais intensificou-se nos últimos anos. O Instituto participa, por exemplo, da coordenação executiva da Round Table on Responsible Soy Association (RTRS), bem como do conselho mundial do Pacto Global e do conselho de administração da Global Reporting Initiative (GRI). Em contrapartida, representantes de 21 organizações internacionais, como a AccountAbility, a BSR, a Anistia Internacional e a própria GRI, também integram o Conselho Internacional do Ethos.

PRG O Instituto assumiu o compromisso de disseminar, no Brasil, ações estratégicas mundiais, como os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), da ONU. O Ethos sedia a secretaria-executiva do Comitê Brasileiro do Pacto Global e estimula as empresas associadas e o mercado a incorporar e divulgar os princípios do Pacto. Outra atividade internacional é a participação na construção da norma ISO 26000, que deverá ser lançada em 2010. O Instituto é uma das 40 organizações ligadas ao tema da RSE atuantes no fórum internacional da ISO 26000 e tem liderado as discussões sobre o trabalho

1. <http://www.coborse.org>

2. <http://www.ccre.org.co>

3. <http://www.redceres.org>

4. <http://www.unirse.org>

5. <http://www.adec.org.py>

6. <http://www.peru2021.org>

nas cadeias de valor. No Brasil, criou o Grupo de Trabalho Ethos – ISO 26000, formado por associadas que têm interesse em contribuir para os debates sobre a norma e para a sua posterior aplicação. O Ethos também atua como ponto focal da GRI no Brasil.

CONVERGÊNCIA DE INTERESSES

O Ethos contribuiu para a articulação de pactos para o combate de questões que ainda envergonham o Brasil – como a corrupção e o trabalho escravo. Ao assinar esses pactos, a empresa se compromete publicamente a respeitar suas diretrizes e é cobrada por isso. O descumprimento desses compromissos tem impacto para a própria empresa. “Iniciativas como os pactos procuram mobilizar, via mercado, um consumo mais sustentável”, diz Caio Magri.

A experiência dos pactos é exemplar sobre o poder de pressão existente em ações coletivas. Para isso, as parcerias são fundamentais. A construção do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, por exemplo, é fruto da parceria entre o Ethos, a ONG Repórter Brasil, a OIT (Organização Internacional do Trabalho) e o Instituto Observatório Social. “Os pactos são instrumentos importantes para que tanto o Instituto como as outras organizações que coordenam essa iniciativa consigam atingir os seus objetivos”, destaca Leonardo

Sakamoto, coordenador da ONG Repórter Brasil – uma das parceiras do Ethos no Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo.

O Ethos é considerado um parceiro importante pelas demais organizações envolvidas, principalmente pela influência que possui nas empresas. “As ações demandarão cada vez mais envolvimento e parceria entre o movimento sindical, as ONGs e os empresários”, justifica Amarildo Dudu Bolito, supervisor do Instituto Observatório Social. Andrea Bolzon, coordenadora nacional do Projeto de Combate ao Trabalho Escravo pela OIT, considera a parceria com o Ethos uma oportunidade de garantir um diálogo de alto nível com o empresariado brasileiro. “A OIT já tinha uma agenda mais vasta ligada ao trabalho decente. Somos a única agência da ONU com estrutura tripartite, na qual governo, empresas e trabalhadores têm a mesma voz. A vinda do Ethos foi ideal para trabalhar as questões relacionadas ao combate do trabalho escravo”, diz Andrea.

No futuro, o Ethos investirá ainda mais em sensibilizar as empresas para os impactos de seu comportamento na sociedade e para a importância da assinatura dos pactos sobre temas nacionais. “Eu espero que o Ethos continue trabalhando de forma séria e comprometida com a construção de uma sociedade justa e sustentável, a partir da mobilização e da sensibilização das empresas acerca do seu papel nesse processo”, afirma Vânia Vieira, diretora de prevenção da corrupção da Controladoria-Geral da União (CGU) – órgão da Presidência da República e instituição parceira do Ethos no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção. Por meio dessa parceria, estão sendo planejadas novas ferramentas e iniciativas, como a elaboração de um Manual de Responsabilidade das Empresas no Combate à Corrupção e a inclusão da proibição de relações comerciais entre as empresas signatárias do Pacto com instituições declaradas inidôneas pela Administração Pública.

*“Minha aldeia é todo o mundo
Todo o mundo me pertence
Aqui me encontro e confundo
com gente de todo o mundo
que a todo o mundo pertence”*

Trecho da poesia de Antônio Gedeão

Iniciativas e parcerias

Nome da organização/ iniciativa	Forma de participação	Representante
Aliança Capova	Membro fundador	Paulo Itacarambi e Ricardo Young
AccountAbility	Governing Council	Ricardo Young
Articulação Brasileira Contra a Corrupção e a Impunidade	Membro fundador e integrante do Comitê de Ligação (coordenação)	Caio Magri
Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS)	Conselho de Orientação Estratégica	Ricardo Young
Centro de Estudos em Sustentabilidade da Faculdade Getúlio Vargas (GVces)	Conselho Consultivo	Ricardo Young
Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo (Conatrae)	Observador	Caio Magri e Cristina Spera
Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS)	Conselho Deliberativo	Paulo Itacarambi
Conselho de Apoio à Sociedade Civil BID – Brasil	Conselho assessor	Ricardo Young e Caio Magri
Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) da Presidência da República	Conselho (Sociedade Civil)	Oded Grajew
Conselho Nacional de Transparência e Combate à Corrupção	Conselheiro	Paulo Itacarambi e Caio Magri
Fórum Amazônia Sustentável	Membro fundador e integrante da Comissão Executiva	Ricardo Young e Caio Magri
Fórum Nacional de Aprendizagem	Membro fundador	Caio Magri e Ana Leticia Silva
Fundação Avina	Parceiros-Líderes	Oded Grajew e Paulo Itacarambi
Fundo Itaú de Excelência	Conselho Consultivo	Paulo Itacarambi
Global Reporting Initiative (GRI)	Conselho Administrativo	Ricardo Young
GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas	Parceiro*	
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE – Bovespa)	Conselho Deliberativo	Ricardo Young (titular) e Giuliana Ortega Bruno (suplente)
Instituto Akatu	Conselho Deliberativo	Ricardo Young
ISO 26000	Organização D-Liaison, membro do Grupo de Trabalho da ISO 26000	Gustavo Ferroni e João Gilberto Azevedo
Itaú Social	Governança – Grupo Orientador	Paulo Itacarambi
Mesa-redonda da Soja Responsável	Comitê Executivo	Caio Magri e Ricardo Young
Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral	Membro do Comitê Nacional	Caio Magri
Movimento Nossa São Paulo	Membro fundador e Organização Participante do movimento	Ricardo Young, Paulo Itacarambi, Gladis Eboli e Tereza
Premio Objetivos de Desenvolvimento do Milênio/ Movimento Nacional	Membro fundador e integrante da coordenação	Caio Magri
Pacto anticorrupção (PACI) do Fórum Econômico Mundial	Parceiro	Ricardo Young, Tabata Villares e Caio Magri
Pacto Global	Ponto focal no Brasil/Secretaria executiva do Comitê Brasileiro e conselheiro do Conselho Internacional	Tabata Villares, Oded Grajew e Ricardo Young
Planeta Sustentável (Editora Abril)	Conselho Consultivo	Ricardo Young
Práticas de Sustentabilidade do Banco Real	Conselho Consultivo	Ricardo Young
Programa de Responsabilidade Social no Varejo do CEV-FGV	Apoiador Institucional Nacional	
Rede de Tecnologia Social	Membro fundador e integrante do Grupo Gestor	Oded Grajew, Paulo Itacarambi e Ana Leticia Silva
Rede Mundial de Combate à Corrupção do Fórum Social Mundial	Membro fundador	Caio Magri
Revista Exame	Conselho de Sustentabilidade	Ricardo Young
Revista Primeiro Plano	Conselho Editorial	Paulo Itacarambi
Todos pela Educação	Conselho de Governança	Ricardo Young
Transparência Brasil	Associados	Ricardo Young
WWF Brasil	Conselho Consultivo Brasil	Guilherme Peirão Leal e José Roberto Marinho

(*) No caso das parcerias, a representação não é personificada, é de todo o Instituto Ethos.

O poder público é um aliado importante para a promoção da responsabilidade social empresarial, mas os limites dessa parceria precisam ser mais bem definidos para não dar margem a conflito de interesses

Público para todos

S05 O Ethos acredita que o trabalho desenvolvido em parceria com órgãos públicos representa uma oportunidade de mobilização em torno dos valores de RSE. Existe uma demanda crescente de governos municipais e estaduais pelo estreitamento do diálogo com o Instituto. As parcerias realizadas entre o Ethos e os órgãos públicos não envolvem qualquer forma de remuneração. No caso do UniEthos, os serviços prestados para os órgãos públicos podem ser cobrados. Isso em nada interfere no caráter apartidário da organização.

No caso do Ethos, existe uma regra, criada pelo Conselho Deliberativo, que impede a organização de aceitar recursos do orçamento público. Essa medida foi adotada com o objetivo de assegurar a independência da organização e evitar tentativas de ingerência política na sua atuação. As empresas públicas recebem do Ethos o mesmo tratamento dado às empresas privadas na medida em que ambas atuam no mercado com os mesmos princípios competitivos.

Os principais objetivos do Instituto na aproximação com o poder público são o fomento à elaboração de políticas públicas para implantar efetivamente a RSE nas empresas brasileiras e o envolvimento dos empresários em questões relevantes do debate nacional. Nesse sentido, o Ethos criou, em 2003, o Grupo de Trabalho (GT) RSE e Combate à Pobreza. Alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o GT busca unir esforços para combater a pobreza e a fome nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. Integram o Grupo os representantes da alta direção de seis organizações multissetoriais: Ethos, Fundação Avina, Fundação Banco do Brasil, ICCO, Rede Unitrabalho e Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT).

Por outro lado, o Ethos busca municiar os empresários com informações para que eles tenham as ferramentas necessárias para cobrar, de maneira contundente, um comportamento ético e transparente por parte dos governantes.

DIÁLOGO ESTREITO

O Instituto tem sido convidado a participar de instâncias como conselhos e comitês governamentais. Integra o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, vinculado à Controladoria-Geral da União (CGU), desde a sua criação e o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, ambos ligados à Presidência da República. O Ethos faz parte, também, do Fórum Nacional de Aprendizagem, vinculado ao Ministério do Trabalho e

Emprego, e da Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo (Conatrae), ligada à Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República.

A relação próxima com órgãos públicos tem gerado resultados positivos para o Ethos, para as empresas e para as próprias instâncias governamentais. O poder de influência do Instituto no empresariado potencializa a abrangência de projetos públicos, como os da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM). “Estrategicamente, o Ethos é um interlocutor privilegiado da SPM para as questões que dizem respeito à presença das mulheres no mundo do trabalho. As pesquisas realizadas pelo Instituto, por exemplo, têm sido utilizadas na orientação das políticas que formulamos no âmbito do governo federal”, revela Nilcéa Freire, ministra da SPM.

Em parceria com a Secretaria de Direitos Humanos (SEDH), em 2008, o Ethos organizou o Encontro de Presidentes “RSE e Direitos Humanos”. O evento contou com a presença do presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, dos ministros Paulo Vannuchi (Secretário Especial dos Direitos Humanos), Edson Santos (Ministro-Chefe da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial), Carlos Lupi (Ministro de Estado do Trabalho e do Emprego) e Nilcéa Freire, além do governador do Estado de São Paulo, José Serra, do prefeito da capital paulista, Gilberto Kassab, e de mais de 250 presidentes de empresas. Pelo Ethos, participaram Ricardo Young e Oded Grajew. O objetivo do encontro foi estreitar o diálogo entre o empresariado e os órgãos públicos e levar a

Meta 2009

• O Ethos pretende participar de debates sobre a crise e sobre as políticas públicas que podem influenciar o comportamento socialmente responsável das empresas e a reorientação dos investimentos públicos e privados para o desenvolvimento sustentável

discussão sobre os direitos humanos para o cotidiano das empresas, estimulando o comprometimento das organizações na defesa e na garantia desses princípios.

O objetivo da organização é defender a RSE e discutir publicamente temas que envolvem as empresas com um olhar transversal, observando os interesses mais amplos da sociedade. A preocupação do Ethos com o apartidarismo da instituição não impede que funcionários ou conselheiros sejam partidários, filiados ou militantes de organizações políticas específicas, ao livre arbítrio de cada um. Tais escolhas pessoais não determinam as parcerias construídas pelo Instituto nem influenciam sua atuação.

No futuro, o Ethos pretende dar continuidade à articulação em torno de políticas públicas que influenciem o comportamento das empresas, o que implicará o contato ainda maior com o poder público.

meio ambiente

Foco prioritário para o futuro, a Amazônia mobiliza as esperanças de muitos atores sociais por um novo padrão de desenvolvimento

A Amazônia chama

Alter do Chão é uma vila balneária com cerca de 6 mil habitantes, localizada a 32 km da cidade paraense de Santarém. Importante polo turístico da região, é famosa pelas praias de areias brancas, banhadas pelas águas azuis do rio Tapajós. Foi ali, às margens do rio, que 40 lideranças, representantes de empresas, comunidades tradicionais, povos da floresta e da sociedade civil se reuniram, em abril de 2007, para desenhar o Fórum Amazônia Sustentável, lançado em novembro daquele mesmo ano.

Foram dois dias de discussões. No primeiro, os debates ocorreram a portas fechadas, em um salão do hotel, com mesas dispostas em “u”, apresentações em PowerPoint e ar-condicionado para aliviar o calor.

Durante a noite, para celebrar, o grupo participou de uma cerimônia às margens do mítico Lago Verde, iluminada por uma fogueira e pelo brilho das estrelas. O encontro foi promovido por Davi Kopenawa, presidente Hutukara-Yanomami. Naquele momento, os participantes perceberam que não fazia sentido debater o futuro dos inestimáveis recursos naturais da Amazônia em uma sala que poderia ser de qualquer hotel cinco estrelas do mundo. Ar-condicionado, tecnologias e ternos foram deixados de lado e, dali em diante, as deliberações ocorreram na beira do rio, à sombra das seringueiras.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

“A Amazônia reúne todos os elementos necessários para a implantação de um projeto real de desenvolvimento sustentável, sobre o qual todos nós falamos, mas que ninguém viu ainda colocado em prática”, explica Ricardo Young. O que o Ethos podia fazer em relação a isso? “Poderia se oferecer como articulador das diversas entidades, como facilitador do diálogo intersetorial na busca por consensos e por uma plataforma de ações. Foi o que fizemos no Fórum Amazônia Sustentável”, ressalta. Hoje, o Fórum é um dos focos prioritários das ações do Ethos.

Membro do Colegiado e da Comissão Executiva do Fórum com outras 14 instituições, o Instituto busca mobilizar os representantes dos diferentes segmentos sociais para o debate de soluções para a região. “O Ethos

Agropalma; Conselho Nacional de Seringueiros (CNS); Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (Coiab); Federação das Organizações Indígenas do Rio Negro (Foinm); Fundação Avina; Fundação Orsa; Grupo de Trabalho Amazônico (GTA); Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; Instituto Centro de Vida (ICV); Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (Imazon); Instituto Socioambiental (ISA); Projeto Saúde e Alegria (PSA); Vale; Wal-Mart Brasil.

era a ponte que faltava para iniciar um diálogo com o setor empresarial com atuação direta ou indireta na Amazônia”, afirma Beto Veríssimo, pesquisador do Imazon, uma das organizações integrantes da Comissão Executiva do Fórum.

Criado como um espaço de diálogo entre empresas, governos e organizações da sociedade civil, o Fórum visa criar alternativas de desenvolvimento sustentável para a Amazônia. Para tal, procura promover a cooperação e a mobilização de diversos segmentos da sociedade em torno de temas identificados como centrais pela plenária de fundação do Fórum. Entre eles estão a construção de compromissos de boas práticas produtivas e o estímulo ao desenvolvimento científico e tecnológico em prol da sustentabilidade. Os debates são organizados em oito grupos de trabalho *online*. A adesão é livre, tanto para os signatários do Fórum quanto para qualquer organização da sociedade civil, movimento social, instituição acadêmica e de pesquisa e empresa privada ou pública interessada.

QUESTÃO DE MERCADO

Outra iniciativa prioritária para o Ethos, articulada pelo Movimento Nossa São Paulo e pelo Fórum Amazônia Sustentável, é o Conexões Sustentáveis. Não é possível frear a devastação da Amazônia enquanto houver mercado demandando e sustentando a depredação. O

Conexões surgiu da necessidade de ajustar uma regra básica do mercado: a lei da oferta e da procura. O que a Amazônia produz? Quem compra esses produtos? Nas respostas a essas questões reside a chave para encontrar saídas, manter a floresta em pé e, ao mesmo tempo, assegurar a geração de trabalho e renda para 21 milhões de habitantes do território amazônico. Se existe uma demanda por madeira nobre nas lojas de São Paulo, quem vai convencer os madeireiros a parar de extrair essa matéria-prima na Amazônia? No entanto, se a demanda cessar, a situação muda de figura. Essa lógica vale também para toda a cadeia do agronegócio e da agropecuária. A partir de conexões simples, é possível encontrar saídas para frear a pressão e o avanço da pecuária e da monocultura da soja sobre as florestas.

O Fórum estabelece um diálogo direto com o Conexões, fruto de um seminário realizado em outubro de 2008. O evento foi marcado pela criação de três pactos empresariais envolvendo madeireiros e representantes dos setores de agronegócios (soja) e de agropecuária, além da Prefeitura Municipal de São Paulo. Os pactos



São elas: a AMCE Negócios Sustentáveis; Comitê de Bacias Hidrográficas do Rio Paraíba do Sul; Fundação Florestal; Fundação SOS Mata Atlântica; Grupo de Profissionais de Meio Ambiente das Indústrias do Vale do Paraíba (GPMAI); Instituto Oikos de Agroecologia; Instituto Tomie Ohtake e Votorantim Celulose e Papel.

buscam fazer um inventário sobre quais produtos adquiridos pela prefeitura paulistana foram produzidos na Amazônia. Em 2008, um levantamento feito pelas ONGs Repórter Brasil e Papel Social Comunicação mostrou que o Estado de São Paulo compra 23% de toda a madeira extraída da Floresta Amazônica. A pesquisa foi embasada em dados oficiais da Diretoria de Florestas do Ibama (Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis).

Para o Ethos, o Conexões Sustentáveis representa a oportunidade de articular, de forma objetiva, os conceitos de cidade sustentável e de Amazônia sustentável. O projeto também favorece o esclarecimento do papel das empresas nessa relação de compra e venda. Nesse sentido, o controle nas respectivas cadeias de valor torna-se urgente. “Qualquer empresa, hoje, que quiser fornecer produtos ou serviços para o Wal-Mart Brasil deve atender, obrigatoriamente, aos compromissos estabelecidos pelos pactos setoriais”, garante Daniela de Fiori, vice-presidente de assuntos corporativos e sustentabilidade do Wal-Mart Brasil, uma das empresas que internalizou novas práticas comerciais e revisou todos os contratos de fornecimento de produtos para contemplar os princípios do Conexões Sustentáveis.

CORREDOR ECOLÓGICO DO VALE DO PARAÍBA

Uma parceria firmada pelo Ethos com outras oito organizações resultou no projeto Corredor Ecológico do Vale do Paraíba, voltado para a recuperação ambiental, social e econômica da região localizada no interior de São Paulo. O projeto procura conciliar a conservação da biodiversidade com o desenvolvimento econômico local. A meta é recuperar 150 mil hectares de florestas entre a Serra da Mantiqueira e a Serra do Mar, envolvendo empresas com atuação na região.

“Na questão ambiental, a abordagem da responsabilidade empresarial tende a suscitar ainda muitos conflitos, tendo em vista as dificuldades de entendimento e de adequação das empresas. Isso pode levar a situações delicadas, nas quais valerá muito a habilidade do Ethos para mediar e ajudar a desenhar soluções”, avalia Adriana Ramos, representante do Instituto Socioambiental (ISA).

Ainda pouco verde

O Ethos não possui, ainda, uma política ambiental interna. No que diz respeito à minimização do impacto ambiental de suas ações, as iniciativas são dispersas e, em geral, não institucionalizadas. Nunca foi feito um inventário das emissões de carbono no Ethos, e o controle do gasto de energia do escritório restringe-se ao consumo apresentado nas contas de luz.

Sem mensurar tais impactos, não é possível estabelecer planos de ações e metas de redução. Alguns avanços, porém, já foram sentidos, como o uso de papel reciclado e a conscientização do público interno sobre o consumo de papel, de água e de energia.

Metas 2009

- *Expandir a iniciativa Conexões Sustentáveis para outras cidades*
- *Pressionar o poder público a fiscalizar, com maior eficiência, os “produtos” da Amazônia*

Conferência 2008: reciclagem em números

- 936 GARRAFAS DE VIDRO
- 310 QUILOS DE PAPELÃO ONDULADO
- 204 QUILOS DE PAPELÃO MISTO
- 175 QUILOS DE PLÁSTICO (PET, SACOLAS E POLIPROPILENO)
- 35 QUILOS DE TETRA PAK
- 22 QUILOS DE REVISTAS
- 2 QUILOS DE LATAS DE ALUMÍNIO

O Ethos ainda não incorporou, internamente, a mesma preocupação ambiental que defende nos projetos desenvolvidos com outras organizações. O tema precisa ganhar maior relevância no Instituto

EN26 O Instituto incentiva o uso de transporte público, a otimização no uso de táxis e a prática de caronas entre os funcionários para os eventos. Atualmente, busca alternativas para diminuir a tiragem impressa de suas publicações.

De acordo com a matriz de materialidade realizada para este relatório, os *stakeholders* do Instituto entenderam como pouco significativos o impacto ambiental da sede do Ethos e a forma como é feita a gestão de aspectos como sua produção de resíduos e o consumo de energia e de água. Os públicos interessados ouvidos nos painéis consideraram importante, no entanto, o relato sobre os aspectos ambientais referentes a eventos como a Conferência Internacional, cujo impacto, dado o seu porte, é considerado relevante.

A CONFERÊNCIA INTERNACIONAL

EN22 Por ser o projeto com maior visibilidade e impacto ambiental do Ethos, a Conferência Internacional tem recebido atenção especial no que diz respeito a ações para minimizar seus impactos. Ainda longe do ideal, temos a meta de aprimorar, a cada ano, o trabalho ambiental não só nesse evento, mas também em outros encontros, palestras e reuniões organizados pelo Instituto.

Desde 2006, o Ethos tem contratado fornecedores que ajudam a cumprir esse objetivo. O material impresso entregue aos participantes, bem como os presentes distribuídos aos palestrantes, por exemplo, são feitos com materiais

reciclados. O serviço de alimentação, por sua vez, utiliza alimentos orgânicos e utensílios vindos de empreendimentos comunitários. Desde 2006, o Ethos realiza parcerias com entidades que recolhem os resíduos sólidos ao final das atividades da Conferência e fazem a pesagem desse material (*confira tabela com os números de 2008*).

Para 2009, o objetivo é reduzir o total de resíduos sólidos produzidos durante a Conferência. Até o término deste relatório, em maio, as metas ainda não estavam definidas. Há um esforço, também, para utilizar materiais que gerem resíduos menos nocivos ao meio ambiente. O Ethos pretende, também, medir as emissões de carbono decorrentes da Conferência a partir de 2009. Só a partir do primeiro inventário, será possível estabelecer as metas de redução.

Metas 2009

- *Medir as emissões de gases de efeito estufa a partir da Conferência Internacional*
- *Reduzir os resíduos sólidos produzidos no evento*

processo do relato



O primeiro Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos e do UniEthos 2008 teve como base as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), o que é algo pioneiro em organizações da sociedade civil de interesse público no Brasil. A determinação dos temas materiais e a sua priorização nesta publicação foram realizadas por meio da construção de uma matriz de materialidade (*confira quadro*), resultante de painéis de consulta promovidos com nossos *stakeholders*. Identificamos os nossos públicos estratégicos e os engajamos ao longo do processo com o apoio da consultoria BSD Consulting.

Para a elaboração do conteúdo, foi contratada a empresa Report Comunicação. Ao todo, foram realizadas 78 entrevistas, sendo 29 com o público interno e 49 com o público externo. Além disso, as diversas etapas de revisão do conteúdo do relatório foram antecedidas por rodadas de consulta à equipe interna do Instituto, que contribuiu ativamente para a construção deste relato e para o respeito aos princípios preconizados pela GRI. A intenção foi tornar este relatório uma ferramenta de comunicação capaz de atingir os nossos diferentes públicos estratégicos.

3.1 Os dados relatados, como as informações financeiras do Ethos e do UniEthos, referem-se ao período compreendido entre 1.º de janeiro e 31 de dezembro de 2008. 3.9 No entanto, por ser o nosso primeiro Relatório de Sustentabilidade, a publicação também abordou parte da história das organizações, com o intuito de promover a contextualização do trabalho desenvolvido ao longo do ano passado a partir de um resgate histórico de atuação

do Instituto Ethos desde 1998 e do UniEthos desde 2004.

O objetivo é que esse processo de relato contribua para que as duas organizações incorporem na gestão formas sistematizadas de mensuração do seu desempenho social, ambiental e econômico.

3.7 Apesar de ainda não possuírem mecanismos para medir de maneira contumaz seus graus de abrangência, o Ethos e o UniEthos sabem que geram influência na sociedade, em outras ONGs, no governo e nas empresas, a partir de suas ações e dos trabalhos desenvolvidos para atingir a sua Missão. 3.6 Os limites estão relatados ao longo deste relatório. 3.8 As duas organizações buscaram atender aos princípios preconizados pela GRI para assegurar a qualidade do processo de relato, como a exatidão, o equilíbrio, a comparabilidade, a clareza e a confiabilidade. A meta é relatar as atividades das duas organizações com uma periodicidade bienal.

Ao todo, foram respondidos 25 dos 79 indicadores de desempenho, sendo 3 ambientais, 19 sociais e 3 econômicos. Destes, 18 são essenciais e 7 são adicionais. Dos indicadores materiais, alguns deixaram de ser respondidos por falta de um processo sistematizado de coleta de dados, apontando, assim, uma oportunidade de melhoria para a nossa gestão. O Ethos autodeclara que este relatório é nível C. O conteúdo foi submetido a um grupo de seis especialistas que emitiram pareceres (*veja a íntegra a partir da página 78*). As contribuições serão utilizadas como aprendizado para mudanças na gestão e para embasar a elaboração da próxima publicação.

Matriz de materialidade



ASSUNTOS ESPECÍFICOS

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Prestação de contas | 20. Gestão da diversidade | 38. Comunicação de marketing |
| 2. Transparência | 21. Ações RSE (Responsabilidade Social Empresarial) na cadeia de fornecedores | 39. Relação com instrutores do UniEthos |
| 3. Composição da alta direção e Conselhos | 22. Gestão da rede de articuladores e mobilizadores | 40. Políticas para tratamento e avaliação dos Direitos Humanos |
| 4. Critérios de aceitação de patrocínio | 23. Distribuição dos recursos financeiros | 41. Política de privacidade |
| 5. Engajamento com públicos de interesse | 24. Desenvolvimento profissional | 42. Gestão de riscos |
| 6. Critérios de seleção e adesão de associados | 25. Código de Conduta | 43. Iniciativas para redução das emissões |
| 7. Gestão participativa | 26. Captação de associados e clientes | 44. Consumo e reciclagem de materiais |
| 8. Modelo de financiamento | 27. Política de remuneração, promoção e carreira | 45. Políticas e práticas de parcerias |
| 9. Gestão de riscos em RSE na cadeia de associados, clientes e patrocinadores | 28. Gestão dos impactos ambientais (considerar cursos e eventos) | 46. Relações com jornalistas |
| 10. Planejamento estratégico | 29. Carta de Princípios do Ethos e do UniEthos | 47. Políticas e processos de compras |
| 11. Posicionamento perante as políticas públicas | 30. Relatório de atividades com patrocinadores e associados | 48. Saúde e segurança no trabalho |
| 12. Articulação com outras organizações e entidades | 31. Contribuição para erradicação do trabalho infantil | 49. Políticas de mudanças climáticas |
| 13. Articulação para políticas públicas | 32. Contribuição para abolição do trabalho escravo | 50. Políticas, práticas e gastos com fornecedores locais |
| 14. Satisfação de associados e clientes | 33. Relação com parceiros (setorial, regional, nacional e internacional) | 51. Gerenciamento de resíduos |
| 15. Conformidade com leis e regulamentos | 34. Critérios de avaliação e seleção | 52. Consumo de energia |
| 16. Gestão do clima organizacional | 35. Descrição das políticas de tratamento de Direitos Humanos | 53. Relações com estudantes, professores e entidades de ensino |
| 17. Proporção entre salários (quanto ao gênero) | 36. Gestão do conhecimento | 54. Gestão dos impactos ambientais (considerar sede) |
| 18. Programas e projetos | 37. Rotatividade | 55. Impacto econômico indireto |
| 19. Direitos humanos | | 56. Iniciativas para redução com consumo de água |
| | | 57. Relacionamento com a comunidade do entorno |

Compromissos com o Pacto Global ^{4.12}

O Instituto Ethos está comprometido com a disseminação dos princípios do Pacto Global. Desenvolve medidas para estimular as empresas associadas e o mercado a incorporá-los. O Ethos compromete-se a adotar, em suas práticas, os dez princípios básicos, distribuídos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, proteção ao meio ambiente e combate à corrupção. O Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos e do UniEthos 2008 segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), relatando o seu desempenho nas esferas social, ambiental e econômica. As ações realizadas em 2008 na promoção do Pacto estão listadas no índice remissivo GRI (veja quadro na página 73). Ao lado, seguem os dez princípios do Pacto Global.

Direitos Humanos

1. Respeitar e proteger os direitos humanos
2. Impedir violações de direitos humanos

Direitos do Trabalho

3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho
4. Abolir o trabalho forçado
5. Abolir o trabalho infantil
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho

Proteção Ambiental

7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais
8. Promover a responsabilidade ambiental
9. Desenvolver tecnologias que não agredem o meio ambiente

Contra a Corrupção

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

		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15;	Com Verificação Externa	Responder a todos os critérios elencados para o Nível C mais: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13, 4.16 a 4.17	Com Verificação Externa	O mesmo exigido para o Nível B	Com Verificação Externa
	Informações sobre a Forma de Gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador		Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	
	Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada Indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial com a devida consideração ao Princípio da materialidade de uma das seguintes formas: (a) respondendo ao indicador ou (b) explicando o motivo da omissão.	

Índice remissivo GRI

Indicadores	Correlação com os princípios do Pacto Global	Página/Informações
Estratégia e análise		
1.1. Mensagem da presidência e da presidência do Conselho		2; 3
1.2. Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades		25
Perfil organizacional		
2.1. Nome da organização		Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e UniEthos – Formação e Desenvolvimento da Gestão Socialmente Responsável.
2.2. Marcas, produtos e/ou serviços		4; 5
2.3. Estrutura operacional		13
2.4. Localização da sede da organização		São Paulo – SP
2.5. Atuação geográfica		57 O Ethos opera em outros países por meio de parcerias, como o Programa Latino-Americano de Responsabilidade Social Empresarial (PLARSE). O UniEthos não opera fora do País.
2.6. Natureza jurídica		14
2.7. Mercados atendidos		57
2.8. Porte da organização		8
2.9. Mudanças no ano		14 Em 2008, houve mudança na estrutura organizacional, com a criação de três gerências executivas – operações institucionais; desenvolvimento e orientação; e comunicação e mobilização – e três assessorias – imprensa; relações internacionais; e políticas públicas. Também houve a aprovação e o início de implantação do novo modelo de governança.
2.10. Prêmios e certificações		12 Em 2008, o Projeto Tear foi vencedor do Prêmio Faz Diferença, na categoria “Razão Social”, oferecido pelo jornal <i>O Globo</i> . O prêmio pretende prestar homenagem às iniciativas que mais contribuíram para transformar o País.
Parâmetros para o relatório		
Perfil do relatório		
3.1. Período coberto pelo relatório		70
3.2. Relatório anterior.		Este é o primeiro Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos e do UniEthos.
3.3. Periodicidade		O relato será bienal.
3.4. Dados para contato		atendimento@ethos.org.br. atendimento@uniethos.org.br
Escopo e limite do relatório		
3.5. Definição do conteúdo		33
3.6. Limite do relatório		70

processo do relato

3.7. Escopo do relatório		70
3.8. Base para a elaboração do relatório		70
3.9. Técnicas de medição e bases de cálculos		70
3.10. Consequências de reformulações de informações		Por ser o primeiro relato publicado, não há limitações ou reformulações que possam afetar significativamente o entendimento de nossos públicos.
3.11. Mudanças significativas		
Sumário de Conteúdo da GRI		
3.12. Sumário GRI		73
Verificação		
3.13. Verificação externa		Não foi realizada verificação externa no relatório.
Governança, Compromissos e Engajamento		
Governança		
4.1. Estrutura de Governança	1-10	19
4.2. Identificação dos principais executivos		17
4.3. Conselheiros independentes		18
4.4. Mecanismos para recomendações a órgãos de governança	1-10	19
4.6. Processos no mais alto órgão de governança para evitar conflitos de interesse		18
4.7. Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança		18
4.8. Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos	1-10	4; 21; 22; 24
4.12. Princípios e iniciativas desenvolvidas externamente	1-10	72
Engajamento dos Stakeholders		
4.14. Relação de stakeholders	As ações desenvolvidas pelo Instituto Ethos e pelo UniEthos com os seus stakeholders, para a disseminação dos conceitos de responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade, contribuem para comunicação dos 10 princípios do Pacto Global.	32;
4.15. Identificação de stakeholders		32; 34
4.16. Engajamento dos stakeholders		28; 33
4.17. Principais temas e preocupações de stakeholders		35

Indicadores de Desempenho		
Indicadores de Desempenho Econômico		
EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído.		26
EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo.		54 O Instituto Ethos e o UniEthos não recebem recursos de orçamento público. As estatais podem se associar ao Ethos. Nesses casos, a relação se estabelece nos mesmos moldes das empresas privadas.
EC5 Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local.	1	36 Em 31 de dezembro de 2008, o menor salário pago pelo Instituto Ethos e pelo UniEthos era 2,44 vezes maior do que o salário mínimo praticado na época (R\$ 450).

Abordagem de gestão ambiental		
Indicadores de Desempenho Ambiental		
EN22 Peso total de resíduos, por tipo e métodos de disposição.		69
EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais.	7; 8; 9	69
EN28 Valor de multas e número total de sanções resultantes da não conformidade com leis	8	O Instituto Ethos e o UniEthos não receberam multas ou sanções.

Indicadores de Desempenho Social		
Práticas trabalhistas		
LA1 Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região		37
LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregos, por faixa etária, gênero e região	6	38
LA3 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários		36
LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva	1; 3	100% dos colaboradores são abrangidos por acordos de negociação coletiva.
LA9 Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	1	Os acordos com sindicatos do Ethos e UniEthos não cobrem temas de saúde e segurança.
LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira		40 Os programas de treinamento e de capacitação oferecidos abrangem cursos internos e apoio financeiro para capacitação externa. Os processos de demissão e de aposentadoria levam em conta a idade e o tempo de serviço.
LA12 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho		O Ethos e UniEthos não possuem avaliação de desempenho, mas a aplicação de análises de desempenho são metas do Comitê de Responsabilidade Social Interna e da Gestão de Pessoas.
LA13 Composição da alta direção e dos conselhos, e proporção por grupos e gêneros	1; 6	38
LA14 Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional	1; 6	37

Abordagem de gestão Direitos Humanos		
Direitos Humanos		
HR1 Descrição de políticas, diretrizes para manejar todos os aspectos de direitos humanos	1; 6	42 Em todos os contratos de patrocínio existem cláusulas de direitos humanos, tanto do combate ao trabalho infantil como ao trabalho escravo.
HR6 Medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	1; 2; 5	42 Não há operações que possam estar correndo risco de trabalho infantil nos projetos do Instituto Ethos. A cláusula sexta, nos itens 6.1 e 6.2, estabelece que todas as empresas patrocinadoras devem respeitar a legislação atual, que proíbe o trabalho de adolescentes com menos de 16 anos, e devem cumprir a determinação do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei 8.069/90, artigo 67.

HR7 Medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado	1; 2; 4	42 Em 100% dos contratos de patrocínio está incluída a Cláusula Sexta (item 6.3), que trata do Combate ao Trabalho Escravo.
Abordagem de gestão Sociedade		
Sociedade		
SO4 Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	10	49
SO5 Posições quanto a políticas públicas	1- 10	64 O foco de atuação do Ethos para a elaboração de políticas públicas envolve os seguintes temas: direitos humanos, meio ambiente, responsabilidade social empresarial e marco legal para o mercado. A organização também tem dialogado com as partes interessadas para contribuir com o aperfeiçoamento de mecanismos eficazes para a democracia participativa.
SO6 Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos ou instituições	10	O Instituto Ethos e o UniEthos não realizam contribuições para partidos políticos.
SO8 Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias		O Instituto Ethos e o UniEthos não receberam multas ou sanções.
Abordagem de gestão Produto		
Responsabilidades sobre o Produto		
PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas		53
PR6 Programas de adesão a leis, normas e códigos voluntários		61 O Instituto Ethos e o UniEthos executam seus projetos e seus contratos de acordo com a Carta de Princípios, que regula os procedimentos internos e com as empresas associadas, e com o Código de Relacionamentos com Parceiros.
PR9 Multas por não conformidade relacionadas ao fornecimento e uso de produtos e serviço		O Instituto Ethos recebeu dois autos de infração do município de São Paulo, de natureza administrativa, relativos a Imposto Sobre Serviços (ISS/1998 e 2000). As ações são de 2004 e 2005 e, em 2008, a decisão administrativa final foi contrária ao Instituto Ethos, que, em 2009, quitou o débito.

Metas e compromissos do Instituto Ethos e do UniEthos

Capítulo	Tema	Pág.	Nosso objetivo	Nosso compromisso
Valores, transparência e governança	Governança	17-19	O Ethos e o UniEthos estão alinhados à tendência internacional na busca por um modelo de gestão adequado às suas necessidades.	Evoluir na aprovação do regimento interno de Governança, que está em discussão no Conselho Deliberativo.
	Ética	20-22	Criar um Comitê de Ética que funcione como uma instância que legitime as decisões tomadas em casos de descumprimento, por parte das associadas, à Carta de Princípios.	Avançar, em 2009, na formação do Comitê, que deverá ser composto por representantes da sociedade, convidados para atuar de forma voluntária e independente.
	Colaboradores	24	Ampliar os benefícios aos colaboradores e os canais de diálogo com o público interno, bem como reavaliar as ações da área de Gestão de Pessoas.	Para 2009, a meta é concluir a nova Política de Gestão de Pessoas.
Engajamento de <i>stakeholders</i>	Engajamento	31	Integrar diferentes redes (empresários, jornalistas e público acadêmico).	Criar ferramenta <i>online</i> para a interação das redes de mobilização.
	Associadas	32	Melhorar os canais de comunicação com as empresas associadas, criando um ambiente de diálogo e de troca de experiência mais sistemático.	Uma das principais metas é estruturar a área de comunicação, trabalho já iniciado em 2008, com a reestruturação do <i>site</i> do Instituto.
Fornecedores	Fornecedores	42-44	Fortalecer a relação com os fornecedores, que são parceiros estratégicos na disseminação da RSE.	Para 2009, a meta é desenhar e implantar uma política para orientar o desenvolvimento do trabalho com os fornecedores, com foco no trabalho com as suas respectivas cadeias de valor.
Governo e sociedade	Políticas públicas	64; 65	A relação próxima com órgãos públicos tem gerado resultados positivos para o Ethos, para as empresas e para as próprias instâncias governamentais. O poder de influência do Instituto Ethos no empresariado potencializa a abrangência das políticas públicas.	Neste ano, o Ethos pretende participar de debates sobre a crise econômica e sobre as políticas públicas que possam influenciar o comportamento socialmente responsável das empresas e a reorientação dos investimentos públicos e privados para o desenvolvimento sustentável.
Meio ambiente	Meio ambiente	69	Aprimorar, a cada ano, as ações para minimizar impactos ambientais.	No principal evento do Instituto, a Conferência Internacional, a meta é medir as emissões de gases de efeito estufa e reduzir a quantidade de resíduos sólidos produzidos já em 2009.

Pareceres dos Especialistas

ESPECIALISTA DE OUTRA ENTIDADE REPRESENTANDO A SOCIEDADE BRASILEIRA

O Relatório de Sustentabilidade foi feliz ao abordar a temática do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo e sua importância para que o Ethos atinja os seus objetivos institucionais. Contudo, tratou pouco sobre o processo de construção do Pacto, o que seria muito rico para discutir a relação da organização com as empresas associadas e com as não associadas – uma vez que esses dois grupos participaram dos diálogos que levaram à criação do acordo. Vale lembrar que as articulações do Pacto Nacional têm atuado como um instrumento de captação, de porta de entrada, de novos associados para o Ethos.

Isso também vale para o processo de construção do Conexões Sustentáveis e dos seus pactos, diferente do processo do Pacto Nacional, mas igualmente rico.

Outro ponto pouco abordado é o impacto dos resultados do Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo para o Ethos como instituição (imagem, políticas, posicionamentos). O relatório acertou ao escolher o caso do Grupo José Pessoa (excluído do Pacto Nacional por ter sido flagrado com mão de obra escrava) por ser significativo dos desafios no relacionamento com os associados e seus interesses. Mas poderiam ter sido pinçados outros casos, que serviriam para tratar de outros temas, como, por exemplo, o comportamento de determinados associados que refutaram a existência de trabalho escravo em suas cadeias de valor, o que gerou desconforto na relação com o Ethos.

Ou seja, forneceria subsídio para uma discussão fundamental ao Instituto e presente no relatório: como atuar de forma independente e ética, considerando que os associados podem ser, eles mesmos, os agentes de impactos negativos.

Leonardo Sakamoto

Repórter Brasil

ESPECIALISTA EM SUSTENTABILIDADE DE EMPRESA ASSOCIADA

É com grande satisfação que recebo a última versão do primeiro relatório de sustentabilidade da organização. O Ethos se destaca novamente e mantém o seu protagonismo ao ser a primeira organização não governamental do Brasil a realizar o seu relatório nos moldes do GRI.

Também é motivo de admiração ver que, já no primeiro relatório, foram feitos os processos de engajamento de *stakeholders* e de identificação de temas materiais. Noto que esses processos foram importantíssimos para garantir a qualidade do relatório e a transparência que observamos em todo o texto.

Nesse sentido, vejo que existem possibilidades de melhoria no aspecto da descrição do modelo de gestão e de governança do Instituto. Por mais que os papéis da Assembleia Geral e do Conselho Deliberativo tenham sido revistos em 2008 e citados no relatório, seria importante descrever, de maneira mais explícita, o modelo de gestão. Entre outros aspectos, não é descrito como se dá o processo de eleição do Conselho Deliberativo por parte da Assembleia Geral e como o Conselho Deliberativo elege a diretoria do Instituto e define a composição dos demais conselhos, mandatos e rituais.

Outro ponto que poderia ser mais bem desenvolvido é o detalhamento dos patrocinadores, citados, inclusive, como agentes-chaves e de engajamento alto no mapa de *stakeholders*. Esse pilar ganharia em transparência se fossem citados todos os projetos patrocinados e as empresas patrocinadoras, assim como o valor do patrocínio, lembrando que isso corresponde a elevados 53% do orçamento do Instituto.

Por fim, ao vermos que “cada vez mais o Instituto Ethos adotará um papel articulador de indução de políticas públicas”, torna-se importantíssima uma descrição detalhada do processo de relacionamento com o poder público. Apesar de relatados, alguns pontos não ficam evidentes. A descrição do papel do Conselho Deliberativo nessa dinâmica ou mesmo o posicionamento do Instituto em relação ao *lobby* político poderia ser mais bem explicado.

Agradeço novamente a oportunidade de colaboração e reforço minha confiança no fato de que o relatório será muito bem recebido pela sociedade.

Rodolfo Guttilla

Natura

Pareceres dos Especialistas

ESPECIALISTA DE ENTIDADE PARCEIRA

Para mim, o pedido feito pelo Instituto Ethos para que eu lesse o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade e emitisse um parecer a respeito dele foi uma grande oportunidade. Digo isso porque, mais do que um relatório, este é um documento histórico de grande importância para o País e para o movimento pelo fortalecimento da RSE no mundo.

Foi um aprendizado mergulhar a fundo nesse universo Ethos, conhecer os detalhes de sua história, cujos momentos e ações tenho acompanhado por meio de diversas parcerias.

O relatório chama a atenção, de imediato, devido ao zelo pela transparência nas informações que explicitam as fragilidades, as dificuldades vividas, os aprendizados e as possibilidades de superação futura por parte da organização.

Um registro assim certamente servirá como lição e inspiração para outras instituições, que também estejam buscando inovar e melhorar seus mecanismos de gestão e de comunicação.

Os compromissos assumidos – e tornados públicos por meio desse instrumento – para atuação do Ethos, a partir de 2009, são ousados e demonstram coerência com os desafios identificados nos ambientes organizacional, econômico e global, numa perspectiva de construção de um mundo mais sustentável.

É um destaque, ainda, a centralidade que adquiriu o tema “Sustentabilidade” (e as decorrentes práticas) no percurso transcorrido da história do Ethos, demonstrando a forte conexão entre a organização e as grandes questões a serem trabalhadas em nosso planeta, numa perspectiva de construção de um mundo possível.

Como ponto crítico, gostaria de ressaltar a questão de gênero, identificada no relatório, que precisa de uma atenção especial.

Além da contradição já explicitada entre o número de mulheres que trabalham na organização e a baixa presença destas em cargos de direção e no Conselho Deliberativo, percebe-se ainda, nesse tema “diversidade”, algo que merece uma ação imediata: a diferença de salário quanto ao gênero.

Certamente, a partir da constatação e da publicação de um dado como esse, essa deformação será corrigida pela área de gestão de pessoas, até pelo fato de constar como um dos princípios do Pacto Global (“Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho”).

Concluo este parecer parabenizando o Instituto Ethos por esta iniciativa, pelo resultado apresentado em forma do Relatório de Sustentabilidade e por, mais uma vez, estar à frente, contribuindo para demonstrar que é possível e necessário seguir o caminho da transparência, da ética e da responsabilidade.

Larissa Barros

Rede de Tecnologia Social

ESPECIALISTA DE ENTIDADE PARCEIRA

Este relatório, pautado pela transparência, trazendo fatos concretos e dilemas vivenciados, bem como o depoimento das partes envolvidas, representa uma iniciativa pioneira do Instituto Ethos, única no Brasil. Nesse sentido, merece apoio e estímulo à sua continuidade.

O posicionamento da alta administração é sincero e motivador. Aborda desafios, assume dificuldades e compromete-se a estimular o desenvolvimento do Brasil.

A evolução anual dos dados quantitativos é bem explicada e contextualizada, além de estar acompanhada de metas, cujos cumprimentos devem ser apresentados na próxima versão.

Ao declarar utilizar as Diretrizes da GRI não como *checklist*, mas sim como comprometimento de melhoria futuro, o Instituto Ethos reforça o entendimento de que prestar contas aos diferentes *stakeholders* é um processo evolutivo e não um fim em si. Dito isto, acredita-se que há espaço para melhorias, tais como:

- reduzir o tamanho do relatório, tendo mais foco nas questões materiais;
- levar informações complementares (tais como a íntegra da Carta de Princípios, a descrição de iniciativas pontuais, etc.) para uma versão *online*;
- tratar claramente das questões não endereçadas às partes interessadas pelo relatório neste momento;
- direcionar para os *links* completos eventuais referências adicionais;
- focar o relato nas questões materiais, as quais não devem exceder quatro ou cinco questões na matriz de materialidade.

Clarissa Lins

*Fundação Brasileira para o
Desenvolvimento Sustentável (FBDS)*

Pareceres dos Especialistas

ESPECIALISTA BRASILEIRO NO STAKEHOLDER COUNCIL DA GRI

Ficou evidente uma postura de busca pela transparência ao longo do documento, que poderia ter dado mais ênfase aos temas gerenciamento de riscos e ativos intangíveis. Trata-se de relatório atípico devido à ampla recapitulação de atividades, e não está claro se há a decisão de emitir relatórios anuais a partir de 2009.

Não foi possível identificar quem compõe a Assembleia Geral, nem o número de seus membros. O Conselho Fiscal poderia atuar de forma mais independente se fosse nomeado pela Assembleia Geral. Seria fundamental, em termos de transparência e de gerenciamento de riscos, que houvesse um parecer de auditor externo independente sobre as demonstrações financeiras.

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

ESPECIALISTA BRASILEIRO NO STAKEHOLDER COUNCIL DA GRI

O primeiro Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos é um marco para a sociedade brasileira, na qual não há ainda uma cultura estabelecida de relato entre as ONGs, no padrão da GRI.

O seu principal ponto de destaque foi o estabelecimento de um amplo processo participativo, que é tão ou mais importante do que o seu resultado. O processo envolveu a criação de um comitê interno, reuniões presenciais com a equipe com oportunidades de *feedback* constante, painéis *multistakeholders*, 49 entrevistas externas e consulta ao Conselho Internacional. Outros pontos a destacar: levantamento dos temas materiais; transparência com alguns dilemas relevantes, como o envolvimento de empresas associadas e de membros do Conselho em denúncias; diversidade na equipe e alta direção; posicionamentos públicos em temas críticos; entre outros temas. A escolha do nível C foi também um reconhecimento louvável de que ainda há muito a alcançar, como, por exemplo, o estabelecimento de políticas internas de gestão.

Como áreas de oportunidade, ressalto a busca pela melhoria de indicadores internos de desempenho, com planos de ações e estabelecimento de metas claras de melhorias, além da análise crítica desses indicadores diante da realidade brasileira e do contexto da sustentabilidade. Será muito positivo se, no próximo relatório, a sociedade puder verificar o avanço em temas relevantes, como, por exemplo, o estabelecimento de políticas, de processos e de indicadores de gestão ambiental e de direitos humanos, maior clareza e aprimoramento nos critérios para definição da estrutura de governança, verificação por terceira parte, entre outros.

Parabenizo o Instituto Ethos por mais este grande passo e exemplo de transparência, que contribui para avanços significativos nos processos de relato em sustentabilidade no Brasil.

Tarcila Reis Ursini

Ekobé, Conselho Internacional de Stakeholders da GRI – ex-funcionária

composição dos conselhos em 2008 42

CONSELHO DELIBERATIVO

Oded Grajew (Presidente) (Integrante do Movimento Nossa São Paulo)
Daniel Feffer (Vice-presidente Corporativo da Suzano Holding S/A)
Celina Borges Torrealba Carpi (Membro do Conselho de Administração da Libra Holding)
Eduardo Ribeiro Capobianco (Vice-presidente das empresas do Grupo Construcap)
Fabio C. Barbosa (Presidente do Banco Santander Brasil)
Guilherme Peirão Leal (Co-presidente do Conselho de Administração da Natura)
Helio Mattar (Diretor-presidente do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente)
Ricardo Young Silva (Presidente do Conselho Deliberativo do Yázigi Internexus)
Jorge Luiz Numa Abrahão (Diretor-superintendente da Uni Engenharia e Comércio Ltda.)
José Luciano Duarte Penido (Diretor-presidente da Votorantim Celulose e Papel – VCP)
Marcelo Vespoli Takaoka (Diretor da Y. Takaoka Empreendimentos S/A)
Maria Cristina Nascimento (Diretora do Espaço Empresarial Gestão de Serviços)
Sérgio Ephim Mindlin (Diretor-presidente da Fundação Telefônica)

CONSELHO FISCAL

Cláudio Emanuel de Menezes (Presidente da Disoft Solution S/A)
Joaquim Manhães Moreira (Sócio-diretor da Manhães Moreira Advogados Associados)
Vilma Peramezza (Diretora da Associação Paulista Viva)
Wander Teles Auditor (Auditor e sócio da PricewaterhouseCoopers)

CONSELHO CONSULTIVO

Hélio Zylberstajn (Presidente do IBRET – Instituto Brasileiro de Relações de Emprego e Trabalho)
Oscar Vilhena Vieira (Diretor jurídico da Sur – Rede Universitária de Direitos Humanos e Conectas Direitos Humanos)
Valdemar de Oliveira Neto (Representante Regional da Fundação Avina)
João Paulo Ribeiro Capobianco (Professor visitante do CEES – Center for Environment, Economy & Society da Universidade de Colúmbia, Nova York)
José Roberto Marinho (Vice-presidente das Organizações Globo)
Antonio Jacinto Matias (Vice-presidente sênior do Banco Itaú S/A)

CONSELHO INTERNACIONAL

Alice Tepper Marlin (SAI)
Allen White (Tellus Institute)
Aron Cramer (BSR)
Bernardo Toro Bradley Googins (Boston College)
Carlos Lopes (UNDP)
David Vidal (The Conference Board)
Deborah Leipziger (European Director for Social Accountability International)
Djordjija B. Petkoski (World Bank)
Eric Leenson (Progressive Asset Management)

Ernst Ligteringen (GRI)
 Federico Cuneo (Perú 2021)
 George Kell (Global Compact)
 Hazel Henderson Irene Khan (Amnesty International)
 Jane Nelson (Harvard – Kennedy School)
 Javier Cox (Acción RSE, Chile)
 John Elkington (SustainAbility)
 Luis Ulla (IARSE – Argentina)
 Mokhethi Moshoeshe (African Institute of Corporate
 Citizenship)
 Roberto Murray (Fundemas, El Salvador)
 Simon Zadek (Accountability)
 Titus Brenninkmeijer (Solgenix)

CRÉDITOS

Coordenação Geral: Membros do Comitê de RSI

Adriana Maria Rosa
 Claudio Roberto dos Santos
 Cristina Spera
 Daniel de Bonis
 Daniella Bellini Magnani
 Emilio Martos
 Giuliana Ortega Bruno
 Gustavo Baraldi M. Ferreira
 Luciana de Souza Aguiar
 José Vieira Sobrinho
 Renato Moya
 Tereza Cristina Rosa Farache

Engajamento e materialidade:

BSD Consulting

Capacitação GRI e conteúdo:

Report Comunicação

Projeto Gráfico e Design:

Report Design

ENTREVISTADOS EXTERNOS

Adriana Ramos	Leonardo Sakamoto
Amarildo Dudu Bolito	Lídia Goldenstein
Andrea Bolzon	Luciana Santos
Beto Veríssimo	Luis Alberto Garcia
Carlos Alberto Ricardo	Maria Cristina Nascimento
Carmen Weingrill	Maria Del Pilar Muñoz
Cristina Fedato	Maria Luiza Barbosa
Daniela de Fiori	Marques Casara
Danilo Collodoro	Marta Suplicy
Davis Tenório	Michael Haradom
Deives Rezende	Nilcéa Freire
Eduardo Pannunzio	Olinta Cardoso
Eugenio Cabanes	Paulo Branco
Felipe Collodoro	Petrobras (assessoria de imprensa)
Fernando Pachi	Rodolfo Guttilla
Fernando Rossetti	Sergio Kuroda
Flávio Macedo	Sonia Favaretto
Giovanni Barontini	Tarcila Reis Ursini
Irineu Diniz	Valdemar de Oliveira Neto
John Butcher	Vanessa Pinsky
José Luciano Penido	Vânia Vieira
José Pessoa de Queiroz Bisneto	Virna Ricci
Karina Bidermann	Wagner Brunini
Leonardo Gloor	Walter Karl
	Yolanda Cerqueira Leite

LISTA DE COLABORADORES

ETHOS E UNIETHOS EM 2008

Adriana Maria Rosa
Aline Tamara Cintia D. da Silva
Ana Letícia Silva
Ana Lucia de Melo Custodio
Ana Maria Alvarez Melo
Ana Maria da Silveira Lemos
Andréa de Lima Barbosa
Benjamin Sérgio Gonçalves
Betina Sarue
Caio Magri
Carla Stoicov
Carolina Manni Buoro
Claudio Roberto dos Santos
Cléo Giachetti
Clovis da Silva
Cristina Spera
Daiani Cristina Mistieri
Daniel Funcia De Bonis
Daniella Bellini Magnani
Denise Jaqueline de Moura
Donatila Brasil Rocha Pinski
Emilio Carlos Moraes Martos
Felipe de Lima Fagundes
Gabrielle Romão
Giselle P. dos Reis de Oliveira
Giuliana Ortega Bruno
Gladis Henne Éboli
Gláucia Terreo
Graziela Camiña Lechi
Gustavo Baraldi
Gustavo Paulillo Ferroni
Hânia Gazetta Ribeiro
Heloisa Eiko Shiota
Ingrid Camilo dos Santos
Ivonete Epfania da Silva
Jaqueline Vieira Santiago
João Gilberto Azevedo Ferreira dos Santos
João Serfozo

John Butcher
José Vieira Sobrinho
Juliana Storani de Castro Abba
Leidimar Dias Batista Epifanio
Lidia Helena Araujo D. Oliveira
Lídia Rapuano Manduré
Luana Maia Oliveira
Luciana de Souza Aguiar
Ludmila Gajewski Piatek
Margarida Curti Lunetta
Maria Cristina Bumachar Carvalho
Maria Inês Oliveira Rocha
Maria Luiza Malozzi dos Santos
Mariana dos Santos Parra
Mauricio dos Santos Mirra
Melissa Rizzo Battistella
Patricia Ferreira Saito
Paulo Augusto Oliveira Itacarambi
Priscila Breda Navarro
Rafael Pereira da Silva
Raquel Almeida Lemos de Souza
Renato Moya
Ricardo Young
Sérgio Mauro de S. Santos Filho
Sílvia Aparecida Andrade
Sílvia Quiota
Simone Ribenboim
Solange Rubio
Sylvya Acácia D. Oliveira
Tábata Marchetti Villares
Tereza Cristina Rosa Farache
Thais Azevedo Fantazia
Thais Ferreira da Veiga
Tiago José Cocco Liberatori
Vanessa Paula da Silva
Viviane Honoria Pereira
Yara Ortega
Ylana Peixoto Diniz
Zuleica da Costa Goulart

CRÉDITOS: Coordenação Geral: Comitê de RSI (Adriana Maria Rosa; Carla Stoicov; Claudio Roberto dos Santos; Cristina Spera; Daniel De Bonis; Daniella Bellini Magnani; Emilio Martos; Giuliana Ortega Bruno; Gustavo Baraldi M. Ferreira; José Vieira Sobrinho; Luciana de Souza Aguiar; Renato Moya; Tereza Cristina Rosa Farache). **Engajamento e materialidade:** BSD Consulting. **Consultoria GRI e conteúdo:** Report Comunicação. **Projeto Gráfico e Design:** Report Design. **Impressão e Acabamento:** Gráfica Ideal. Papel Couché Fosco Matte 230g/m². **Fotos:** Cláudia Perroni [págs. 11, 30 e 59]; Photacase [capa – misterQM e páginas 6 – momosu; 16 – Impala441; 29 – Krockenmitte; 37 – soundboy; 43 – pixelputze; 47 – Katja_W; 56 – rokit_de; 61–lama-photograph e 67]. **Tiragem:** 1.500.

AGRADECIMENTO: O Instituto Ethos e o UniEthos agradecem à Gráfica Ideal, que viabilizou a impressão deste relatório.

Contatos

ETHOS

atendimento@ethos.org.br

UNIETHOS

atendimento@uniethos.org.br

