
ERIC PIRES MARTINS SHAYER

GESTÃO DE SOCIAL E AMBIENTAL (INCLUINDO SAÚDE E
SEGURANÇA NO TRABALHO) NO SETOR FINANCEIRO: O CASO DO
IFC - INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION

São Paulo
2010

ERIC PIRES MARTINS SAHYER

GESTÃO DE SOCIAL E AMBIENTAL (INCLUINDO SAÚDE E
SEGURANÇA NO TRABALHO) NO SETOR FINANCEIRO: O CASO DO
IFC - INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Engenheiro de
Segurança do Trabalho

São Paulo
2010

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi o de se fazer uma avaliação teórica com base na teoria da administração de empresas, do modelo de gestão de saúde e segurança ocupacional de uma instituição financeira internacional pertencente ao grupo do Banco Mundial. O que se pretendeu investigar é se esse modelo é baseado nos fundamentos da administração de empresas identificados na literatura específica assim como entender seus elementos e particularidades. Através de extensiva revisão da literatura pertinente, de pesquisas nos documentos do IFC (International Finance Corporation) e entrevistas com alguns representantes da corporação, se avaliou se o modelo de gestão do IFC é baseado nos princípios básicos da gestão empresarial da administração contemporânea (Planejamento, Organização, Execução, Controle e Liderança), através dos seguintes elementos: a) Política; b) Procedimento de Revisão Ambiental e Social; c) Padrões de Desempenho e d) Guias de Orientação de Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

Palavras-chave: Engenharia de segurança do trabalho. Gestão de segurança do trabalho e administração e sistemas de gestão

ABSTRACT

The objective of this paper was to do an academic assessment, based on the management theory, of the OHS management system model of a Financial Institution of the World Bank Group. The objective of the work was to understand if the IFC's (International Finance Corporation) OHS management system is based on the relevant fundamentals of the management theory reviewed in the academic literature as well as to identify its elements and peculiarities. After an extensive review of the relevant literature and research of the IFC documents and reports, it was assessed if IFC's OHS management system is based on the basic principles of the contemporary management theory (Planning, Organizational capacity, Do, Check and balances, Leadership), throughout its policy elements: a) Policy; b) Environmental and Social Procedures c) Performance Standards; d) EHS Guidelines.

Key-words: Health and safety engineer; Health and safety management; Management systems,

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. Evolução histórica da gestão administrativa	8
2.2. Breve histórico das idéias e técnicas da administração a partir da revolução industrial	9
2.3. A teoria administrativa na revolução industrial	10
2.4. Definição de Organizações	13
2.5. Max Weber e a burocracia	13
2.6. O modelo de administração japonês	18
2.7. O pensamento sistêmico	19
2.8. A administração participativa	21
2.9. Teoria da administração no contexto da gestão ambiental e da responsabilidade social	22
2.10. Detalhando o conceito de Responsabilidade Social	24
2.11. Apanhado histórico da incorporação dos padrões de desempenho sócio ambientais no setor financeiro.	29
3. MATERIAIS E MÉTODOS	33
4. RESULTADOS	34
4.1. O IFC e a gestão de saúde e segurança ocupacional	34
4.2. A Política de Sustentabilidade	35
4.3. Procedimentos de Revisão Social e Ambiental – ESRP	40
4.4. Os Padrões de desempenho Social e Ambiental	41
4.5. Os Guias de Orientação de Meio Ambiente Saúde e Segurança Ocupacional	47
5. CONCLUSÕES	49
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA	50

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a questão das condições de trabalho não está mais restrita ao ambiente de fábrica. As organizações não podem mais somente demonstrar que são lucrativas, pagam seus impostos e respeitam as leis. Elas têm também que demonstrar que não degradam o ambiente, fornecem condições de trabalho adequadas e têm um bom relacionamento com as comunidades nas quais estão inseridas.

Esses aspectos não estão mais restritos aos órgãos públicos e às leis, e os investidores e as Instituições financeiras também têm se preocupado com o desempenho social e ambiental de seus parceiros. Assim, o IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial que atua no âmbito das empresas privadas dos países em desenvolvimento, desenvolveu um quadro de referência de gestão social e ambiental para avaliar e monitorar o desempenho de seus parceiros, que acabou por ser adotado como referência para todo o setor financeiro internacional.

Esse trabalho pretende fazer uma avaliação teórica, à luz da teoria da administração de empresas, do modelo de gestão de saúde e segurança ocupacional adotado pelo IFC para gerenciar o desempenho de seus clientes e parceiros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Evolução histórica da gestão administrativa

As condições de trabalho dentro das fábricas começaram a chamar a atenção da sociedade e já no início da era industrial. As organizações, em resposta principalmente às demandas dos sindicatos que começavam a se formar, começaram também a formular modelos de administração, organização e sociedade para responder aos desafios das condições de trabalho e das demandas dos trabalhadores. Esses modelos foram se consolidar no século seguinte, principalmente com a expansão da atividade industrial para os Estados Unidos.

Inicialmente os modelos de administração focavam muito mais na questão da produtividade e organização do trabalho, porém com o passar do tempo foram incorporando novos elementos como a gestão dos recursos humanos, gestão do mercado, gestão da qualidade até chegar à gestão de aspectos mais amplos das relações das organizações com a sociedade como a gestão dos grupos de interesse (*Stakeholders*) e de partes afetadas por suas operações.

Segundo Antonio Cesar Amaru Maximiano (MAXIMIANO, 2008, pág. 06), "a Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e a utilização de recursos". O processo administrativo tem impacto sobre o desempenho das organizações. As organizações, por sua vez, assumiram alto grau de importância na sociedade e na vida das pessoas, podendo afetar suas vidas de maneira positiva ou negativa.

As teorias da administração são representações abstratas do que se percebe como realidade. "[...] São conjuntos de afirmações ou regras feitas para enquadrar parte do mundo real [...]".(MAXIMIANO, 2008, pág. 10). As teorias da administração influenciaram o modo como se alocou recursos, estabeleceu-se formas de produção e como se gerenciou funcionários em diversas épocas. Por isso, estudar o desenvolvimento histórico dessas teorias é importante para estabelecer as diversas realidades pelas quais passaram a maior parte dos funcionários das empresas desde a revolução industrial até os dias de hoje.

A era pós industrial iniciada no século XXI teve como característica a predominância das atividades de serviços em relação as agrícolas e industriais. A Revolução Digital, surgida em meados do séc. XX, representou a complementação e substituição de certas atividades intelectuais por computadores. A globalização, a

revolução digital e a entrada na era pós industrial trouxeram modificações em vários paradigmas tradicionais (como mudança no papel dos gerentes, aumento da competitividade, administração informatizada e empreendedora, foco no cliente, endurecimento na legislação de meio ambiente, emergência do terceiro setor). Algumas mudanças tiveram impacto direto no modo como as questões de saúde e segurança eram tratadas: preocupação com qualidade de vida e emergência da interdependência entre mercados (a padronização das condições de trabalho tornou-se necessária para garantir a qualidade mínima de atendimento a legislações internacionais trabalhistas e assegurar o gerenciamento de crises ligadas a imagem).

2.2. Breve histórico das idéias e técnicas da administração a partir da revolução industrial:

No século XVII o surgimento da máquina a vapor e das fábricas deu início à revolução industrial, a qual mudou completamente a produção e aplicação dos conhecimentos administrativos.

Nas fábricas, as condições de trabalho eram bastante precárias. Os operários ficavam à disposição dos industriais (as jornadas eram de cerca de 14 horas diárias), o ambiente de trabalho era altamente sujeito a acidentes e não havia boas condições de higiene. Ao especializar-se e perder o controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto dos bens que produzia, o artesão transformou-se em operário de máquinas. Houve maior dependência do trabalhador em relação aos postos que eram oferecidos nas fábricas, e o poder de barganha perante os donos dos meios de produção era muito pequeno. O resultado era exploração da mão de obra, inclusive infantil. No entanto, a concentração de fábricas em cidades e a facilidade de comunicação entre os trabalhadores propiciaram o surgimento de sindicatos, os quais vivam em conflitos constantes com os empresários. Após duros embates e intervenção estatal em favor dos empresários, as atividades dos sindicatos foram legalizadas na maior parte da Europa.

"Durante a revolução industrial começaram a se formar modelos de administração, organização e sociedade que se consolidaram no século seguinte. Apesar de sua influência e permanência, esses modelos foram e continuam sendo objeto de severas críticas", ensina Maximiano (MAXIMIANO, 2008, pág. 43). As mais

conhecidas vieram de Karl Marx, que dizia que a distribuição de poder no regime capitalista era extremamente desequilibrada: o dono do dinheiro era também o dono do poder. Os capitalistas compravam a obediência de todos, inclusive a do Estado. Marx também dizia que a distribuição de renda era injusta, pois o trabalhador gera mais dinheiro do que recebe.

2.3. A teoria administrativa na revolução industrial

No início da era industrial não havia "prática" administrativa. Não havia gestão de pessoas, política de remuneração (pagava-se mal e por dia), a qualidade dos produtos era ruim e heterogênea. Ainda assim, alguns empresários experimentavam modelos diferentes em suas fábricas, como a da Fundação Soho (com a padronização do funcionamento das máquinas, fabricação de peças intercambiáveis, detalhado planejamento das operações e local de trabalho, cronometragem de tempo e movimentos, pagamento de incentivos salariais atrelado à produtividade, entendimento de que o principal recurso da empresa era sua mão de obra), a de Robert Owen (prática de dispositivos disciplinares diferenciados) e a de Charles Babbage. Owen comprovou com a sua experiência em New Lanark que era mais vantajoso trabalhar lá do que em outras fábricas, que os trabalhadores poderiam ser influenciados por um tipo de gerenciamento mais humanista e que as medidas adotadas provocavam impacto positivo no desempenho do negócio. Babbage estudou tempos e movimentos para definir o modo mais eficiente de trabalho, comparou práticas administrativas entre diferentes empresas, definiu a demanda por produtos com base na distribuição de renda e fez estudos de localização industrial para definir os melhores locais.

A expansão da revolução industrial para a América, no início do século XX, foi marcada por um grande avanço para a administração. O número de fábricas cresceu e o de operários também (estes chegaram a 4.500.000 nos Estados Unidos em 1900). A nova escala de produção exigia mudanças no modo de administrar as empresas, e alguns nomes se destacam nesse processo: Frederick Winslow Taylor, Frank e Lillian Gilbreth e Henry Gantt, entre outros.

Taylor foi o que mais se destacou no movimento batizado de "administração científica". Este movimento teve três fases: Inicialmente houve grande preocupação com a questão dos salários (até então os pagamentos eram feitos diariamente ou

por peça produzida). Taylor propõe o *piece rate system* em 1895, no qual o sistema de administração de tarefas permitiria que a administração controlasse todos os aspectos da produção e dispusesse do trabalho padronizado - essencial para a eficiência. Na segunda fase da administração científica foi dada maior importância para o aprimoramento dos métodos de trabalho. Taylor propõe uma teoria chamada de *shop management*, na qual cada tarefa deveria ser desempenhada pelo funcionário que mostrasse mais aptidão para a função, contando com a existência de incentivo financeiro. Na terceira fase da administração científica, Taylor sintetiza os objetivos da administração: desenvolver uma ciência para cada trabalho (ao invés de utilizar o método empírico), cooperar com os trabalhadores para garantir que a tarefa saísse a contento, selecionar cientificamente, treinar, educar e desenvolver os trabalhadores. Taylor também pontua que há uma divisão de trabalhos entre os administradores e os trabalhadores - os primeiros deveriam incumbir-se das tarefas para as quais estão melhor preparados do que os trabalhadores, e os últimos, deveriam desempenhar bem suas funções. Recomendava-se a criação de um departamento especializado de planejamento, com a função intelectual de aprimorar o trabalho no chão de fábrica.

Taylor sistematizou um modelo de administração no qual o trabalho intelectual era feito longe do trabalho manual, desempenhado pelos operários. O estudo de tempo e movimentos, padronização de ferramentas e movimentos, introdução de cartão de instruções, sistema de pagamento atrelado a desempenho e cálculo de custos foram técnicas desse modelo. Um de seus corolários era de que a produtividade mais elevada resulta da minimização do esforço muscular, ou seja, vem com a eficiência do trabalho e não da maximização do esforço.

A administração científica sofreu críticas, especialmente por parte da imprensa, trabalhadores e políticos. Argumentava-se que esse modelo fazia o operário trabalhar mais e ganhar menos, além do temor de que a eficiência provocasse desemprego. O setor patronal, ao contrário, unia-se ao governo para elogiar a administração científica. Apesar das críticas, o modelo expandiu-se a partir de 1914 muito rapidamente nos Estados Unidos e no resto do mundo.

O Taylorismo coincidiu com a expansão em larga escala da indústria e com a "linha de montagem" de Henry Ford. Ford trabalhou com dois princípios de produção em massa: peças e componentes intercambiáveis e padronizados e especialização do trabalhador. A mecanização da atividade humana característica desse sistema foi

alvo de críticas. As inovações propostas por Ford reduziram em muito o tempo de montagem dos produtos, diminuía a necessidade de investimento de capital, reduziam custos de estoques de peças a espera da montagem. Quanto mais carros eram produzidos, menor era o seu custo individual.

Ford adotou jornada menor de trabalho do que a usual na época (8 horas) e elevou o valor do salário pago por dia a cada trabalhador. Novas ocupações surgiram com a linha de montagem (como faxineiros, técnicos reparadores de ferramentas, engenheiros, supervisores), no entanto, a perspectiva de ascensão profissional era restrita aos engenheiros. A técnica de linha de montagem impulsionou a indústria civil das décadas de 20 e 30.

Henry Fayol (MAXIMIANO, 2008), nos idos de 1916, sistematizou e difundiu idéias básicas sobre administração, seguidas até hoje. Para ele, administrar é planejar, organizar, executar, liderar e controlar. Segundo Fayol, a administração é função distinta das demais funções da empresa, como produção ou finanças. A teoria da administração deveria ser ensinada a todos, dado que se aplica a diversos empreendimentos humanos. Assim, Fayol criou sua teoria e se propôs a difundi-la. De acordo com ele, a empresa tem seis atividades distintas: técnica (produção e manufatura), comercial (compra, venda e troca), financeira (procura e utilização de capital), segurança (proteção da propriedade e das pessoas), contabilidade (registro de estoques, balanços, custos e estatísticas) e administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Os gerentes executariam a importante função de ordenar o que os subordinados devem fazer, coordenar suas ações e controlar as suas tarefas. Fayol compila catorze recomendações que deveriam ser seguidas pelos gerentes para desempenhar bem seus papéis, bem como uma lista de princípios da administração. Não há menção explícita a preocupação com temas de saúde e segurança dos funcionários a não ser na atividade "de segurança" da empresa.

Outros pensadores publicaram trabalhos a respeito do processo de administração e papel dos gerentes, mas para os fins desse trabalho não valeria citar todos. Exceção se faz ao autor Peter Drucker (MAXIMIANO, 2008), o qual desenvolveu em 1955 a idéia de "administração por objetivos". Drucker enfatiza a necessidade de se definir objetivos e avaliar resultados em áreas importantes de desempenho como: participação no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho e aprimoramento gerencial, desempenho e atitudes dos

trabalhadores, responsabilidade pública. A base da administração por objetivos está no processo participativo pelo qual o chefe e sua equipe definem juntos os objetivos a serem alcançados.

Na administração contemporânea os conceitos de planejamento, organização, execução, liderança e controle continuam a ser desenvolvidos e aplicados.

2.4. Definição de Organizações

Praticamente todos os autores estudados apresentaram a dificuldade de se definir o que são organizações e os elementos que as compõem. Determinadas metas só podem ser atingidas pelo meio do esforço concentrado de grupos de pessoas, ou seja, por meio de organizações. Assim, é importante para o estudo da administração entender como são formadas as organizações e de que forma elas funcionam, para que os objetivos pretendidos possam ser alcançados de modo mais eficaz e correto. Os grupos sociais podem ser classificados em primários e secundários. Nos primários ou informais predominam as relações pessoais, e em sua maioria o ingresso e saída de membros é voluntário. Nos secundários existem regras formais que regem os regulamentos entre as pessoas, criando obrigações e direitos para seus integrantes.

2.5. Max Weber e a burocracia

Inúmeros cientistas estudaram e estudam as organizações. Max Weber foi um dos estudiosos de mais destaque nesse assunto (MAXIMIANO, 2008), analisando o contexto social e princípios que fundamentam as organizações. De acordo com Weber, as organizações formais modernas estão baseadas em leis, que as pessoas aceitam por que entendem que foram feitas com intuito racional de beneficiar as próprias pessoas. Certas pessoas têm o poder de representar a autoridade da lei, por isso são obedecidas. Deve-se obedecer as leis formalmente definidas e também as pessoas que representam as normas. Uma organização ou grupo que esteja baseado em leis é considerado uma burocracia.

As organizações formais ou burocráticas apresentam algumas características importantes, quais sejam: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Esses atributos formam o tipo ideal de burocracia, modelo abstrato que tenta retratar os

elementos que constituem qualquer organização formal existente. Nesse sistema, todos são iguais perante a lei e devem cumprir as normas que regem a organização. Dizer que a organização tem características de formalidade quer dizer que elas são formadas a partir de regras e regulamentos explícitos, que deixam claro os direitos e deveres dos participantes. Já a impessoalidade se traduz como a relação entre as pessoas sendo ditadas pelos cargos que ocupam, pelos direitos e deveres investidos em tais cargos. Por fim, o profissionalismo significa que os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida.

Alguns estudiosos, como Amitai Etzioni, não concordavam inteiramente com as idéias de Weber. Etzioni acreditava que o ideal de Weber não poderia ser aplicado em todas as organizações (MAXIMIANO, 2008), apenas a empresas e governo, pois as organizações são unidades sociais que diferem, não poderiam ser enquadradas em único modelo.

Nos idos de 1960 foram criados modelos alternativos aos de Weber, os quais retratam entidades com funcionamento que dependem mais de pessoas do que das regras impessoais do tipo ideal de Weber (são os modelos Pós burocráticos, Orgânico e Sistema 4).

O século XX teve em seu início o florescimento das idéias de Taylor e Ford (com ênfase na eficiência de recursos), mas com o passar do tempo, as grandes empresas começaram a demandar mais do que a mera organização das operações da fábrica. Nesse contexto surgem as teorias de administração geral, voltadas para o crescimento e gestão da organização como um todo.

Os precursores dos avanços nessa área foram Daniel McCallum e Harrington Emerson (MAXIMIANO, 2008). O primeiro afirmava que o principal fator do processo de organização é o "sistema", o mecanismo do conjunto, Já o segundo atestava que seu conceito de organização apropriada tinha por base o princípio de linha e assessoria (os executivos de linha teriam a função de participar de uma assessoria permanente para as decisões do executivo principal).

Dois outros grandes representantes da transição da administração científica para a administração geral foram Pierre Du Pont e Alfred Sloan.

Pierre inventou uma estrutura organizacional com características centralizadas, hierárquica. Ele também desenvolveu técnicas de contabilidade e previsão de mercado, estratégias de diversificação e até investiu em pesquisa e desenvolvimento. Além disso, preocupava-se com retorno sobre o investimento. As

empresas de Du Pont tinham um comitê executivo que trabalhava questões estratégicas, diferenciadas das operações do dia a dia (MAXIMIANO, 2008).

Sloan inovou com diretrizes como estabelecimento de mecanismo de controle central que não prejudicasse a autonomia das unidades de negócio, criou divisões de grupos dependendo do tema e tarefa tratados dentro da empresa e instituiu uma política para aprimorar a qualidade dos produtos e tomar decisões sobre a quantidade e variedade de veículos e modelos (Sloan trabalhava na empresa General Motors). (MAXIMIANO, 2008).

Ao final do século XX a situação mundial motivou a reformulação das grandes estruturas da administração. Houve enxugamento no tamanho das organizações e busca pela eficiência e diminuição de custos. No entanto, alguns conceitos sobreviveram ao tempo, como divisão do trabalho, departamentalização funcional, cadeia de comando, descentralização e assessoria. No início do século XXI a estabilização do crescimento, aumento da qualificação da mão de obra e a tecnologia da informação permitiram que as empresas transferissem para os grupos de trabalho o poder de decisão que antes era prerrogativa dos gerentes.

No século XX se preocupava com qualidade na administração, mas apenas no sentido de fiscalização da uniformidade, padronização da produção. Atualmente, a idéia de qualidade está ligada à de excelência, a de "fazer certo da primeira vez". A noção de qualidade pode estar ligada a valor (quanto mais alta a qualidade de um produto, mais alto o seu preço), a especificações (como o produto deve ser), regularidade (atendimento às especificações previstas), adequação ao uso (quanto o produto é capaz de cumprir a sua finalidade).

Ter qualidade exige investimento. Os custos podem ser de prevenção (para evitar erros e defeitos), ou avaliação (afecção da qualidade do sistema de produção de bens e serviços). A não qualidade, por sua vez, também acarreta custos - prejuízos para o cliente e para a organização.

A teoria mais moderna de qualidade está ligada aos interesses e necessidades do cliente, que almeja dispor de produtos e serviços sem defeitos ou deficiências. A técnica permite interpretar as necessidades e vontades dos clientes em especificações técnicas de produtos e serviços se chama *Quality Function Deployment* (QFD). Desdobrar a função da qualidade implica em definir as especificações dos produtos, de acordo com as expectativas dos clientes, e detalhar sucessivamente os processos necessários para produzi-los.

A história da qualidade passou por períodos distintos. No início aplicava-se o conceito de inspeção. O objetivo era separar o produto adequado daquele que era defeituoso, por meio da observação. A inspeção era feita um a um ou de modo aleatório. Em momento posterior, iniciou-se a era do controle estatístico. A observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo produtivo, era feita com base em amostras. Por fim, nos dias de hoje, entramos na era da qualidade total. Os produtos e serviços são definidos com base nos interesses do consumidor. A observação dos produtos e serviços é feita ao longo do processo produtivo, e não mais somente ao fim. E o fornecedor oferece qualidade garantida ao cliente.

O pensador da administração William E. Deming foi convidado a palestrar sobre qualidade para empresários japoneses, em 1950. Muitas das mensagens passadas por Deming compõem conceitos modernos de qualidade, tais como: predominância do cliente, importância da mentalidade preventiva, necessidade de envolvimento da alta administração. Os japoneses foram além das técnicas e criaram uma filosofia de administração da qualidade: essa seria uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade (MAXIMIANO, 2008).

Atualmente, na era da qualidade total, não se observa apenas o produto ou serviço, mas sim todos os aspectos de operação da empresa. E não apenas o departamento de qualidade deve se preocupar em assegurá-la, mas toda a empresa - é um tema que deve ser tratado de maneira sistêmica. As empresas compradoras passaram a auditar seus fornecedores para garantir a qualidade em todos os níveis. Para criar padrões de desempenho foram criadas organizações que normatizam processos de avaliação e sistema, como a *International Organization for Standardization* (ISO). A ISO não controla a aplicação de suas normas, e a adesão às suas regras é feita de forma voluntária. No entanto, tais normas passaram a ser adotadas como forma de auditoria de qualidade, e muitas empresas se especializaram em atestar a conformidade com as regras da ISO.

Os padrões ISO de qualidade formam a "família ISO 9000". A ISO 9000 fornece fundamentos e vocabulário utilizado nas normas da série, a ISO 9001 apresenta o padrão para avaliar a capacidade de atender a requisitos estabelecidos pelos clientes e pela legislação, a ISO 9004 fornece orientações para o aprimoramento contínuo do sistema de administração da qualidade e a ISO 9011 descreve diretrizes para conferir capacidade de o sistema alcançar os objetivos de qualidade.

Além de normas de certificação, foram criados prêmios internacionais de qualidade que atestam a excelência de organizações.

Baseados na experiência dos padrões de gestão da qualidade da ISO foram desenvolvidos vários sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional, sendo que os mais importantes são os padrões da OHSAS 18000 e da OIT.

O modelo da OHSAS, assim como os sistemas de gestão da ISO, é baseado no ciclo de Deming, também conhecido como PDCA (*Plan, Do, Check and Act*). Eles podem ser aplicados a qualquer realidade de uma empresa e seus principais objetivos são (PECE, 2008):

- Estabelecer um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho para eliminar os perigos ou minimizar os riscos aos quais os trabalhadores e outros envolvidos possam estar expostos em suas atividades;
- Implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho;
- Assegurar a ela própria a conformidade com a política de segurança e saúde na trabalho estabelecida;
- Demonstrar tal conformidade a terceiros;
- Buscar certificação de seu sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho por uma organização externa;
- Fazer uma autodeclaração de conformidade com os requisitos especificados no próprio documento.

O Modelo de sistema de gestão estabelecido nessa norma se baseia em cinco elementos principais contidos no ciclo PDCA: política; planejamento; implementação e operação; avaliação e ação corretiva; e análise crítica pela administração.

A Política deve estabelecer os objetivos gerais de segurança e saúde e o compromisso com a melhoria do seu desempenho.

No que se refere ao planejamento, as organizações devem estabelecer e manter procedimentos para a contínua identificação de perigos, avaliação de riscos e implementação, das medidas de controle necessárias. As organizações devem também estabelecer certos objetivos e metas de segurança que, por sua vez, devem ser compatíveis com os perigos e riscos de suas operações. As organizações devem documentar e manter estas informações atualizadas.

O elemento implementação e operação é composto de sete requisitos: estrutura e responsabilidade; treinamento, conscientização e competência; consulta e

comunicação; documentação; controle de documentos e de dados; controle operacional; e prontidão e resposta à emergência.

O quarto elemento é o da avaliação e ação corretiva. Ele é composto dos seguintes requisitos: medição e monitoramento da performance de segurança e saúde no trabalho; acidentes, incidentes, não conformidades e ações corretivas e preventivas; gestão de registros e auditoria.

2.6. O modelo de administração japonês

Na fase que compreende o início do século XX até a metade da década de 70 havia predominância das teorias e técnicas utilizadas pelas empresas norte americanas e europeias. No entanto, ao fim desse período, os conceitos japoneses de administração começaram a tornar-se conhecidos. Já na transição para o século XXI, o modelo de administração japonês tornou-se bastante difundido e aplicado em outros países do mundo (MAXIMIANO, 2008).

A empresa Toyota foi uma das que mais aplicaram os conceitos de qualidade pregados por Deming. Esta empresa contribuiu enormemente para a criação de técnicas orientais de administração.

De acordo com Maximiano (2008), a administração ocidental trabalhava com linhas de montagem móvel e trabalhadores especializados, verticalização e controle das fontes de suprimento, administração de estoques, mentalidade *just in case*, grandes organizações, máquinas e equipamentos delicados, estruturas organizacionais compartimentalizadas e hierárquicas, controle de qualidade, alto luxo e alto preço. Já o modelo japonês pregava grupos de trabalho autogeridos, parcerias com fornecedores dedicados, produção enxuta, mentalidade *just in time*, guerra ao desperdício, produção flexível, administração e empresas enxutas, círculos de qualidade e aprimoramento contínuo, alta qualidade e baixo preço.

A Toyota precisava de comprometimento e envolvimento dos funcionários, pois os princípios de fabricação com qualidade e eliminação de desperdícios exigem o cumprimento rígido de certas regras e padrões por parte de toda a equipe de trabalho.

A racionalização da força de trabalho engloba as idéias de manufatura celular, autogestão e trabalho em equipe. A produção *just in time* procura reduzir ao mínimo

o tempo de fabricação e o volume de estoques. Já a produção flexível consiste em fabricar produtos em pequenos lotes, de acordo com as encomendas dos clientes.

O outro importante pilar da administração japonesa consiste na qualidade total. Isso se traduz em: como fazer certo da primeira vez (que torna o trabalhador responsável pelo controle do seu próprio trabalho), corrigir os erros em suas causas fundamentais (análise sistemática de cada erro até se chegar à causa fundamental) e círculos da qualidade (grupo de voluntários de um mesmo setor que se reúnem regularmente para estudar e propor soluções de problemas que possam comprometer a qualidade ou eficiência do produto).

O modelo japonês de administração começou a ser utilizado fora de seu país de origem a partir da década de 80. Sofreu alguns acréscimos e modificações no ocidente, e adicionado a outros fatores como ISO 9000, Modelo europeu de qualidade e outros, tornou-se o modelo universal de administração competitiva.

2.7. O pensamento sistêmico

Uma das ferramentas mais importantes da administração moderna está em conseguir lidar e compreender as complexidades, com um modelo de pensamento sistêmico.

A definição de complexidade envolve um conjunto de idéias distintas: i) a maioria dos problemas e questões atuais deve ser entendida como resultado de muitas causas e variáveis interdependentes; ii) a sociedade atual apresenta problemas complexos, causados por interação de diversos fatores antes inexistentes - como criminalidade, inflação, catástrofes causadas pelo homem e epidemias - e iii) existem na sociedade modernas diversas organizações que tratam de temas complexos, as próprias organizações podem ser frutos de colaboração entre diferentes entidades.

O enfoque sistêmico ou pensamento sistêmico é a ferramenta que lida com a complexidade. Ela permite: i) visualizar a interação entre componentes que se agregam em totalidades ou conjuntos complexos, ii) entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos e iii) criar soluções para os problemas complexos.

O sistema, ponto de partida do pensamento sistêmico, é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam uma unidade. Assim, um sistema sempre compreende: um conjunto de entidades chamadas partes ou

elementos, algum tipo de relação entre as partes e a criação de uma entidade diferenciada criada por essa interação. Os componentes que formam o sistema podem ser físicos ou conceituais.

Qualquer sistema se estrutura em entrada (elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo influências e recursos recebidos do meio ambiente), processo (natureza própria da relação entre as partes, sua dinâmica) e saída (resultados e objetivos do sistema). Sinergia significa que a simples soma das partes não resulta no todo, pois este é maior do que a mera adição. Quando a energia, informação ou saída de um sistema retorna a ele, temos o *feed back* ou realimentação.

As possibilidades de aplicação do pensamento sistêmico na administração são muito amplas. Todas as aplicações partem da idéia de que as organizações são sistemas, compostos de elementos interdependentes. Os sistemas técnicos (formado por recursos físicos e abstratos que até certo ponto independem das pessoas) e sociais (composto por manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos), presentes em todas as organizações, se influenciam mutuamente. Nas palavras de Maximiano (2008, pág. 319), "[...]as organizações seriam sistemas sociotécnicos, com igual importância para os aspectos sociais, técnicos e econômicos[...]".

Para analisar ou planejar sistemas é necessário levar em consideração alguns elementos: ambiente, objetivos, componentes, processos e administração/controle. Todo sistema está integrado a um ambiente, formado por outros sistemas que se organizam em sistemas maiores. Deve-se pensar a missão do sistema dentro do ambiente, sua utilidade para outros sistemas. Já os objetivos (reais ou almejados) devem ditar a forma como um sistema é projetado (as perguntas: qual a finalidade do sistema? Que indicadores se pode utilizar para avaliar a eficácia do sistema e quem são os usuários do sistema? ajudam a definir os objetivos). O processo de um sistema é a forma como os elementos se relacionam. Já o ingrediente final do sistema é a forma como ele é controlado ou administrado, de modo a se atingir os objetivos aos quais o sistema se propõe.

O planejamento estratégico era entendido como uma forma pela qual se pretende selecionar os meios para realizar determinadas metas, objetivos. No caso da administração estratégica, o seu estudo e uso iniciou-se com Du Pont e Sloan no início do século XX, e foi evoluindo até os dias de hoje (MAXIMIANO, 2008). A sigla SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, derivados das

iniciais em inglês destas palavras) passou a ser o símbolo do procedimento básico para o planejamento estratégico. Atualmente, o planejamento estratégico empresarial segundo Hampton (MAXIMIANO, 2008) "[...]envolve planos que relacionam vantagens de uma empresa com os desafios do ambiente[...]" e segundo Hamel e Prahalad, "[...]é processo de construção do futuro com base no aproveitamento das competências fundamentais da empresa[...]" (MAXIMIANO, 2008), pode ser segundo Michael Porter (MAXIMIANO, 2008) "[...] fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente[...]" ou ainda segundo Pascale (MAXIMIANO, 2008), um "[...]processo de selecionar oportunidades [...]".

A estratégia de uma organização pode ser analisada de acordo com duas perspectivas: As decisões passadas que impactam a situação presente (posição estratégica) e as decisões que são tomadas no presente afetando o futuro da organização (planos estratégicos).

As empresas fornecem aos seus clientes e mercados diferentes linhas de produtos e serviços, definindo seu negócio (ou modelo de negócio). Ao analisar a situação estratégica, é necessário identificar a participação dos clientes no faturamento, e a organização define as mudanças que pretende, dependendo do quanto quer modificar essas participações. Estudar suas vantagens competitivas ajuda a organização a entender as razões pelas quais os clientes preferem um ou outro produto/serviço. A fatia de mercado de cada empresa é representada pela parcela de negócios que ela domina em cada mercado no qual atua (*market share*). O desempenho da empresa pode ser medida com base nos indicadores anteriores ou por meio da evolução de números - vendas, clientes, rentabilidade, etc. Por fim, o uso dos recursos pode ser analisado quantitativamente, e a forma como eles são utilizados reflete a importância que a organização coloca em suas diferentes áreas.

A análise de ameaças e oportunidades do ambiente externo é muito importante para a definição do planejamento estratégico. Os principais focos dessa análise recaem sobre: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, conjuntura econômica e tendências sociais. Já o ambiente interno pode ser estudado sob o ponto de vista das áreas funcionais e do *benchmark* (comparação de desempenho com outra organização).

2.8. A administração participativa

A doutrina participativa de administração é considerada hoje um modelo de gestão. Ela envolve a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações como um todo.

Atualmente as organizações optam por modelos diretivos ou participativos de administração. O primeiro preza a autoridade formal e a burocracia, buscando a obediência dos funcionários. As críticas mais comuns a este tipo de organização (mecanicista) mencionam problemas como fragilidade da empresa, insatisfação e desmotivação dos trabalhadores, ineficiência global do sistema e autoritarismo.

Já as organizações participativas (ou orgânicas) buscam a liderança, a disciplina e a autonomia dos funcionários. Elas desenvolvem estratégias como: aprimoramento da informação (via canais de relacionamento com seus diversos públicos, administração visual e redução da distância social), participação no processo decisório (decisão participativa, equipes autogeridas e participação na direção da empresa), participação na direção e nos resultados participação nas vendas, no incremento das receitas ganhos de produtividade e prêmios de sugestões.

A implantação de uma forma participativa de administração envolve mudanças significativas no comportamento, estrutura e visão sistêmica de uma organização. Passa a ser necessário informar, envolver, delegar e consultar as partes envolvidas, e não somente determinar o que deve ser feito. Os cargos e grupos de trabalho precisam ser estruturados de maneira a permitir a tomada de decisões de forma mais participativa. A administração deve ser compartilhada no âmbito interno e no externo, em todas as relações da empresa.

Desde o século XX até os dias atuais, foram criados novos modelos para explicar as organizações. A maioria preserva e expande as idéias de Max Weber, e geralmente procuram classificar ou organizar as entidades de acordo com categorias ou metáforas segundo Morgan, Mintzberg ou Senge (MAXIMIANO, 2008).

2.9. Teoria da administração no contexto da gestão ambiental e da responsabilidade social

O desenvolvimento industrial no final do século XIX nos Estados Unidos e na Europa ocidental levou à necessidade de aperfeiçoamento dos princípios tradicionais da organização, e deu continuidade ao desenvolvimento do capitalismo nas primeiras décadas do século XX. Houve nesse período um surto industrial, como menciona

Takeshy Tachizawa (TACHIZAWA, 2004, pág. 42), e após essa fase, "[...]iniciam-se os primeiros trabalhos sobre os efeitos da poluição gerada por minas e fábricas, tratadas basicamente sob o enfoque da saúde dos trabalhadores[...]".

A Escola das Relações Humanas surge nessa fase, trazendo uma nova visão das organizações. A Escola sustentava que as organizações não poderiam ser máquinas como defendidas na Escola Clássica - apesar de não haver rompimento total com os preceitos ensinados por esta. Aparecem, no entanto, preocupações com a responsabilidade da empresa perante as condições sociais e psicológicas de seus funcionários. Muitas críticas foram feitas a esse movimento, alegando falta de cientificidade em suas propostas.

Historicamente segue-se a Teoria da Contingência, com a rejeição de alguns pontos pregados pela Escola Clássica e outros, pelo movimento das Relações Humanas. A Teoria da Contingência afirmava que a estrutura e comportamento de uma organização dependiam de variáveis situacionais (ambiente, tecnologia e tamanho da organização). Assim, a mesma organização poderia se comportar de modo diverso dependendo da situação vivenciada. Não haveria, portanto, um único e melhor modo de lidar com uma questão, mas sim, o melhor modo para lidar com uma determinada questão em determinado momento da organização.

Conforme Tachizawa,

a teoria tradicional ignorava a complexidade das organizações, que eram consideradas entes racionais e não sistemas sociais com culturas específicas e conflitos internos pelo poder. A introdução dessas variáveis na análise veio tornar mais complexo o estudo das organizações e da gestão, dando origem a novos paradigmas. Essas perspectivas têm por objetivo não tanto a construção de novos modelos de análise, mas a procura no êxito empresarial (TACHIZAWA, 2004, pág. 43)

Até a década de 60 era predominante a idéia de que as fontes de recursos naturais seriam praticamente infinitas, e de que o livre mercado iria garantir a maximização do bem estar social. Porém, alguns anos mais tarde se começou a debater a definição de novos padrões de industrialização e de consumo, dada a divulgação de dados sobre riscos ambientais como a diminuição da camada de ozônio e perda de biodiversidade. Com maior visibilidade de efeitos ambientais que ultrapassam fronteiras e atingem o globo, e por conta de descobertas científicas relacionadas a ameaças decorrentes de radiação, resíduos tóxicos de metais pesados, emissões

atmosféricas, etc, o referencial social e ambiental adotado até então pelas corporações passou a ser questionado.

O gerenciamento das questões sociais e ambientais da empresa, e a adoção de uma postura de responsabilidade perante públicos internos e externos, bem como para com o meio ambiente, tornam-se mais frequentes. No entanto, como cita Tachizawa (TACHIZAWA, 2004, pág. 45), "[...]é oportuno afirmar que se trata de um paradigma emergente e não de uma realidade concreta[...]". Ainda não se pode afirmar que uma postura social e ambientalmente responsável é regra para a maior parte das empresas na atualidade.

2.10. Detalhando o conceito de Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social nasce da idéia de que as empresas devem assumir responsabilidades perante a sociedade, e não apenas preocupar-se em gerar lucros. Elas devem cumprir a lei e ir além, devolvendo à sociedade parte dos benefícios obtidos.

Muitas organizações ainda agem de acordo com princípios de filantropia, doando parte de recursos para organizações sociais ou de caridade. Elas não se preocupam de fato com a ampliação do escopo de suas ações, tanto para disseminar resultados positivos quanto para diminuir o impacto negativo de suas operações. Existem outras organizações que agem no interesse de seus acionistas, pois ao cumprir a lei e cuidar de seus públicos e do meio ambiente, diminui-se riscos para o negócio (tanto de imagem quanto de paralisação de operações).

Alguns autores preferem o termo "cidadania corporativa". Como dizem McIntosh, Leipziger, Jones e Coleman:

A cidadania corporativa diz respeito ao relacionamento entre empresa e sociedade - tanto a comunidade local que cerca a empresa e cujos membros interagem com seus funcionários, quanto a comunidade mundial mais ampla, que atinge todas as empresas através de seus produtos, sua cadeia de suprimentos, sua rede de revendedores, sua propaganda e assim por diante. (...) ao falarmos de cidadania corporativa, estamos desenhando um paralelo entre o cidadão individual e suas responsabilidades e direitos como membro de uma comunidade e uma empresa, que embora seja constituída de muitas pessoas, age como se fosse um indivíduo.(MCINTOSH et al., 2001, pág. 11)

Já outros criticam esse termo, por dizerem que cidadania envolve direitos e deveres de pessoas, e nunca poderia se fazer uso deste conceito ao aplicá-lo para empresas, que existem ficcionalmente no papel, mas não formam um ente real. Um documentário canadense chamado "The Corporation" (baseado no livro de mesmo nome de Joel Bakan (Bakan, 2004) e dirigido por Mark Achbar e Jennifer Abbot), bastante crítico sobre o tema¹, brinca com a idéia de a empresa ser indivíduo. Ele conclui que dadas as características comuns a muitas corporações, se fosse uma pessoa, a empresa certamente seria um psicopata.

Independente do termo utilizado, a idéia de responsabilidade social corporativa se tornou corrente no mundo dos negócios. Muitas corporações fazem projetos e programas com essa premissa, e outras dizem se preocupar com o tema.

De todo modo, ao sairmos do campo da liberalidade, as empresas são obrigadas a cumprir certas normas no que concerne seu público interno (legislação trabalhista), o meio ambiente (Lei da Política Nacional do Meio Ambiente² e diversas outras) e os consumidores (como o Código de Defesa do Consumidor³). Assim, ainda que não acredite nos conceitos de responsabilidade perante suas comunidades e o meio ambiente, as empresas são obrigadas, no Brasil, a seguir certas normas relacionadas ao tema.

Tornou-se também cada vez mais comum a instauração de códigos corporativos de ética e boas práticas, de modo a impedir que os funcionários ou dirigentes tomem atitudes eticamente condenáveis, apesar da inexistência de leis que normatizem todo o tema (existem normas que punem crimes de colarinho branco, mas não esgotam as transgressões éticas possíveis em uma organização). Os sistemas de governança corporativos também são objeto de debate importante, e cada vez mais se prioriza sistema que coíba atitudes antiéticas e permite a justa representação de todos os que têm interesse na empresa.

Um número significativo de entidades corporativas desenvolve projetos e estreita relacionamentos com os entes do terceiro setor, de modo a exercer seu papel social. Nas palavras de Eduardo Sabo Paes, fazem parte do terceiro setor:

"[...]as organizações privadas com adjetivos públicos que prestam serviços de interesse social sem as limitações do Estado, nem sempre evitáveis, e as ambições do mercado, muitas vezes inaceitáveis... Geralmente há

¹ <http://www.thecorporation.com>. Último acesso em 30 de março de 2010.

² Lei 6.938/81, de 31 de agosto de 1981.

³ Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

doação de apoio financeiro e trabalho voluntário por parte das empresas ao terceiro setor, e posterior divulgação das ações executadas como meio de marketing[...]" (PAES, 1999, pág. 46).

Uma parcela pequena das empresas desenvolve práticas consistentes de boas relações com as suas comunidades (internas e externas), ainda que não sejam legalmente obrigadas a tanto. Geralmente elas já adotam o discurso da preocupação com a chamada "sustentabilidade" (dar a mesma atenção aos resultados econômicos, ambientais e sociais da organização). Como afirma John Elkington

cada vez mais, estamos pensando em termos de "três pilares", com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e no elemento ao qual as empresas tendem a fazer vistas grossas, a justiça social. Recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco da extinção. Esse assunto não diz respeito somente às grandes corporações: estas serão forçadas a repassar a pressão, por meio da cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros. Essas mudanças vêm de uma profunda reformulação de expectativas da sociedade, e como resultado, dos que servem ao mercado local e global. (ELKINGTON, 2001, pág. 02)

A visão de um mundo cada vez mais interdependente, e a necessidade de manutenção do equilíbrio entre economia, sociedade e meio ambiente, tornam o debate em torno da sustentabilidade cada vez mais presente e premente na atualidade. No entanto, a discussão dessa correlação iniciou-se há décadas atrás. Segue um breve resumo dos principais marcos que pontuam o debate sobre sustentabilidade:

Em 1972 realiza-se a Conferência das Nações Unidas (ONU) sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, na Suécia. A conferência levou à criação do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). No mesmo ano uma equipe de especialistas de vários países publica o relatório "Os Limites do Crescimento", com estudos sobre como o crescimento populacional associado ao incremento do uso dos recursos naturais impunha limites para o crescimento industrial.

Em 1983, a ONU cria a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, presidida pela então primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland. A Comissão lança, em 1987, um documento chamado "Nosso Futuro Comum", que populariza o termo desenvolvimento sustentável, trazendo sua definição mais aceita mundialmente até hoje: "[...]Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às

necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades[...]" (United Nations,1987).

Após a repercussão do relatório Brundtland, a ONU organizou em 1992 a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92). Na ocasião, foram elaborados importantes documentos. Entre eles, estão a Declaração do Rio, com 27 princípios que norteiam a interação das pessoas com o planeta; a Convenção Quadro sobre Mudanças Climáticas, que culminou no Protocolo de Quioto; e a Agenda 21, que traz os princípios básicos para alcançar a sustentabilidade do planeta em meados do século 21.

O Protocolo de Quioto, negociado pela Comissão das Nações Unidas para a Mudança Climáticas, foi assinado em 1997. Estabelece para os países desenvolvidos signatários metas de redução das emissões de gases de efeito estufa. Uma nova versão do Acordo, ou sua total reformulação, está sendo debatida. A COP (Conferência das Partes) realizada no ano passado não conseguiu obter consenso sobre o tema.

Em 1999 é lançado o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, que acompanha o desempenho financeiro das companhias líderes em sustentabilidade em todo o mundo com papéis negociados na Bolsa de Nova York. O Pacto Global, desafio proposto pelo secretário geral da ONU, Kofi Annan, aos líderes empresariais durante o Fórum Econômico Mundial em 1999, busca a mobilização do setor privado para o alinhamento das práticas empresariais com valores universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Em 2000 foi publicada a Declaração do Milênio. Este documento define os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que contam com metas concretas a serem atingidas pelos 191 estados membros da ONU até 2015 em temas como promoção da saúde, erradicação da pobreza, universalização da educação, etc.

A Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Cúpula do Milênio) ocorreu em 2002. Sua meta foi a implementação da Agenda 21 mundial e avaliação dos obstáculos encontrados para atingir as metas propostas na Eco-92 e dos resultados alcançados em dez anos.

O ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) Bovespa foi lançado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo. Acompanha o desempenho financeiro de empresas líderes em sustentabilidade com ações negociadas na Bovespa.

O Carbon Disclosure Project é um pedido de informações sobre a emissão de gases do efeito estufa, lançado em 2003 e realizado pela primeira vez no Brasil em 2006. É um requerimento coletivo formulado por investidores institucionais sobre o posicionamento das maiores empresas com ações negociadas em bolsa em relação às mudanças climáticas.

Em resumo, conforme ensina Jacques Demajorovic:

O desenvolvimento sustentável não se refere especificamente a um problema limitado de adequações ecológicas de um processo social, mas a uma estratégia ou modelo múltiplo para a sociedade, que deve levar em conta tanto a viabilidade econômica como a ecológica. Num sentido abrangente, a noção de desenvolvimento sustentável implica a necessária redefinição das relações sociedade humana-natureza e, portanto, em uma mudança substancial do próprio processo civilizatório. (DEMAJOROVIC, 2001, pág. 10)

Outra tendência que tem se mostrado importante para a administração moderna é criação de uma ética empresarial.

A ética é o campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento das pessoas e organizações. O código de ética serviria para pautar tais condutas, traçar os valores que deveriam orientar as ações pessoais e corporativas. O código estabelece as condutas apropriadas naquela sociedade ou grupo.

As organizações, assim como as pessoas, também optam por comportamentos mais ou menos éticos. Em uma das escalas de valores criadas na atualidade, existem três estágios de valores nos quais as entidades poderiam se enquadrar: estágio pré convencional, convencional e pós convencional da ética.

No primeiro estágio, a ênfase é basicamente individualista. Não existem regras aceitas pelo grupo, e todos agem em benefício próprio. As organizações nesse patamar não se preocupam com suas responsabilidades perante à sociedade.

Em um segundo momento, na fase convencional de desenvolvimento moral, a ética permanece individualista, mas as regras de conduta são elaboradas tendo em vista a relação de pessoas/grupos com outras pessoas/grupos. Todos agem por conta de interesse pessoal, mas levando em conta as restrições impostas pelos interesses de outros (por conveniência ou receio). Em geral as empresas que se situam nessa fase obedecem determinados padrões e normas porque sofrem pressão social para isso, e não por questão de internacionalização de valores. Finalmente, no estágio

pós convencional do desenvolvimento moral, atinge-se o comportamento "mais ético". A conduta pessoal, do grupo ou da organização fundamenta-se em princípios morais que reconhecem os direitos alheios. A empresa age de certo modo porque acredita que deva fazê-lo.

2.11. Apanhado histórico da incorporação dos padrões de desempenho sócio ambientais no setor financeiro.

Em abril de 2003 diversas organizações não governamentais (grupo Banktrack) lançam uma declaração chamada *Collevecchio Declaration* (BANKTRACK, 2003a), listando as características que organizações sustentáveis do setor financeiro deveriam incorporar. O comunicado alerta para a responsabilidade dos bancos e fundos de investimento no direcionamento de recursos para projetos que pudessem ter impactos socioambientais negativos, governos corruptos ou entidades antiéticas. Além disso, menciona a falta de pró atividade de tais instituições em criar mercados financeiros que valorizem as comunidades e o meio ambiente, criticando a valorização da filosofia imediatista de busca do resultado financeiro a qualquer custo.

A declaração convida o setor a assumir seis compromissos: i) comprometimento com a sustentabilidade, ii) não causar danos (socioambientais), iii) assumir responsabilidades, iv) prestar contas v) transparência e vi) governança e propõe esforços no sentido de uma regularização de padrões socioambientais a serem instituídos por todos os agentes.

Em junho do mesmo ano são lançados os Princípios do Equador (EQUATOR PRINCIPLES, 2003). Nove grandes bancos (ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank (HVB), Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac) tomaram a iniciativa de assumir novos padrões no gerenciamento de riscos socioambientais em seus financiamentos. Os bancos fariam empréstimos de mais de US\$ 50 milhões apenas a projetos que estivessem em conformidade com os seguintes passos: i) revisão e categorização (para depois de passarem por auditorias serem enquadrados em faixas de risco), ii) análise socioambiental para os projetos de maior risco (com proposta de mitigação de impactos negativos), iii) análise de regularidade com os padrões socioambientais determinados pela instituição (como cumprimento legal local e internacional em

certas matérias), iv) exigência de elaboração de plano de ação e sistema de gerenciamento, para projetos de maior risco (ações de mitigação, correção e monitoramento planejados pelo projeto), v) consultas as partes afetadas pelo projeto e oferecimento de ampla informação sobre o empreendimento, vi) criação de mecanismo de resposta e administração de reclamações durante o projeto, vii) revisão das análises de regularidade com os padrões socioambientais feita por terceiro independente, para projetos de maior risco, viii) O cumprimento do plano de ação e das exigências sociais e ambientais legais devem ser parte dos requerimentos contratuais das transações financeiras ix) monitoramento independente e publicação e x) publicação por parte da entidade financiadora.

Todos os projetos precisam ser classificados segundo seu grau de risco, que pode variar de acordo com o potencial dos impactos socioambientais adversos, com sua extensão, (ir) reversibilidade ou por serem impactos sem precedentes. Os de maior risco recebem o grau A, os de médio risco, grau B e os de menor risco, grau C (esta categorização será mais detalhada na última seção deste trabalho). Parte dos padrões socioambientais elencados nos Princípios fazem menção direta àqueles adotados pelo IFC (International Finance Corporation), os quais serão esmiuçados mais adiante.

Em dezembro de 2003 é lançado o relatório *Good Faith, Good Practice - Implementation and Accountability of the Equator Principles* (BANKTRACK, 2003b), pelo mesmo grupo de organizações que produziram a Declaração Collevicchio. O objetivo desse relatório era acompanhar na prática a implementação dos Princípios do Equador pelas instituições financeiras signatárias.

Em julho de 2004 houve um encontro entre diversas ONGs e as instituições financeiras que adotaram os Princípios do Equador para discussão da implementação dos princípios e outras questões propostas pelo terceiro setor (BANKTRACK, 2004). Foram debatidos os diferentes graus de incorporação, por parte dos bancos, dos princípios do Equador, bem como a falta de informação disponibilizada para que a sociedade civil pudesse cobrar posturas ou reclamar mudanças. Os critérios para alocação de projetos em graus de maior ou menor risco também foram tema de discussão. Ao final, as instituições financeiras presentes se comprometeram a dar mais transparência à aplicação dos princípios e a se reunir mais vezes com o terceiro setor para debate de tópicos relevantes.

O ano de 2005 é marcado por debates em torno das revisões das políticas socioambientais do IFC, o que influenciaria diretamente os padrões exigidos nos Princípios do Equador. As entidades da sociedade civil (ONGS) fazem uma série de recomendações a serem levadas em conta pelo organismo multilateral, como processo de consulta mais abrangente ao analisar riscos de um projeto a ser financiado, a importância de uma abordagem mais clara no tocante ao respeito aos Direitos Humanos, a necessidade de engajar de maneira eficiente a comunidade afetada no processo de tomada de decisão, entre várias outras. (BANKTRACK, 2005).

Em julho de 2006 é lançada nova versão dos Princípios do Equador (BANK TRACK 2006). A partir desse documento, os bancos signatários dos Princípios terão de aplicá-los para todos os projetos cujo financiamento pleiteado seja maior do que US\$ 10 milhões. A rede Banktrack saúda a diminuição do limite de valor do empréstimo que desencadeia a aplicação dos Princípios, mas tece diversas críticas ao documento. Em linhas gerais, há menção à falta de previsão de organização externa independente que analise as demandas das comunidades afetadas e os problemas durante e após a implementação dos projetos financiados e a continuidade de financiamento de projetos prejudiciais à natureza e às comunidades. Ao mesmo tempo, admite-se que houve adoção de critérios mais rígidos de análise dos temas de saúde e segurança (baseados naqueles seguidos pelo IFC).

O grupo de instituições financeiras que adotaram os Princípios (também chamados de Bancos do Equador) lança, em maio de 2007, um guia de reporte e publicação da adoção dos princípios para aquelas entidades que aderiram (BANKTRACK 2007 a).

Novos princípios, agora relacionados às mudanças climáticas, são tema de um acordo firmado em separado por diversas instituições financeiras no final de 2007 (BANKTRACK, 2007b).

Os bancos Credit Agricole, HSBC, Munich Re, Standard Chartered, Swiss Credit e F&C Asset Management adotaram os princípios. Estas instituições se comprometeram a incorporar a dimensão das mudanças climáticas em todos os seus produtos e serviços, incluindo: atividades de pesquisa, gerenciamento de ativos, atividades bancárias imobiliárias, seguro e resseguro, atividades bancárias corporativas, atividades bancárias de investimento e mercado e financiamento de projetos.

No início de 2010 o grupo Bank Track e outras entidades da sociedade civil se reuniram com diversas instituições financeiras e demandam uma abordagem mais enfática com relação às lacunas existentes nos Princípios do Equador no que se refere a transparência, controle, mudanças climáticas e implementação das diretrizes (BANK TRACK 2010).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho é um estudo de caso baseado na teoria geral da administração de empresas onde foi feita uma análise crítica da aplicação de critérios sociais e ambientais (entre eles os critérios de Saúde e Segurança Ocupacional) para concessão de crédito dentro do setor financeiro, particularmente o caso do IFC. Para atingir esse objetivo foi feita uma revisão da biografia pertinente, particularmente da administração de empresas, que serviu de base para avaliação das práticas adotadas pela referida instituição. Também foi realizado um trabalho de pesquisa nos documentos oficiais do IFC que pudessem caracterizar as práticas formais da instituição. Foram analisados, entre outros, a Política Social e Ambiental do IFC, os procedimentos, os padrões de desempenho, os guias de orientação de Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional, assim como relatórios de desempenho da própria instituição. Também foram feitas entrevistas com pessoas responsáveis pela aplicação das políticas do Banco como a Gerente do Departamento Social e Ambiental, Patricia Miller e o Coordenador da mesma área para a América Latina, Alexander Indorf.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. O IFC e a gestão de saúde e segurança ocupacional

Assim como as empresas foram gradativamente incorporando novos elementos na gestão dos seus negócios, as instituições financeiras também adicionaram novos conceitos de administração em seus processos. Assim, as avaliações de risco de seus investimentos deixaram de se concentrar meramente no aspecto financeiro, mas passaram também a mensurar o risco social e ambiental de seus clientes.

Ao longo da história da administração foi possível observar a evolução da gestão das organizações. No início, na indústria automobilística nos Estados Unidos da América, o enfoque dado por Taylor e Ford estava relacionado a aspectos de controle da produção e ganho de eficiência. Essa abordagem foi evoluindo e incorporando outros elementos - como a gestão financeira, de recursos humanos, do mercado, da qualidade, até mais recentemente, absorver os conceitos de meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e também as demandas da sociedade civil (as chamadas "partes interessadas"). Essa análise mais complexa é muitas vezes chamada de "gestão da sustentabilidade".

O IFC, instituição financeira e organismo multilateral ligado ao Banco Mundial, foi pioneiro nessa iniciativa dentro do seu setor de atuação. O IFC foi criado em 1956 com o objetivo de financiar as empresas privadas e contribuir para o desenvolvimento dos países menos desenvolvidos - até então chamados de "terceiro mundo". Como "braço" do Banco Mundial, o IFC é um banco de desenvolvimento focado no setor privado, de certa forma complementar ao BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento), que é o braço do Banco Mundial que financia os projetos de desenvolvimento dos Governos dos países subdesenvolvidos.

O IFC somente começou a ter uma atividade significativa a partir da década de 90 quando seus investimentos pularam de US\$1,1 bilhões para US\$ 50 bilhões, em 2006 (IEG 2007). O IFC, por ser um braço financeiro do Banco Mundial, já teve desde o início de suas operações elementos de gestão social e ambiental (IFC 2009). Até 1989 havia um departamento ambiental no Banco Mundial, responsável por rever os projetos de investimento do IFC. Em 1989 o IFC criou seu próprio procedimento para avaliação de projetos e usava como referência os guias de orientação setoriais do Banco Mundial para controle e prevenção da poluição.

Ao final de 1989 o conselho de diretores do IFC aprova suas primeiras políticas de salvaguardas sociais e ambientais, as quais foram acompanhadas pelo Livro "*Polution Prevention and Abatement Handbook*", que servia de referência técnica em termos de boas práticas industriais para o controle da poluição.

Foi somente em 2006 que o IFC estabeleceu um quadro de referência de gestão da sustentabilidade (*Sustainability Framework*) baseado nos princípios básicos da gestão empresarial da administração contemporânea (Planejamento, Organização, Execução, Controle e Liderança), e contendo os seguintes elementos: a) Política; b) Procedimento de Revisão Ambiental e Social; c) Padrões de Desempenho e d) Guias de Orientação de Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

4.2.A Política de Sustentabilidade

A política de sustentabilidade é composta por objetivos, compromisso, funções e responsabilidades, existência de um Ouvidor (Ombudsman) e de recursos para a implantação da Política. Neste documento são estabelecidos vários elementos da gestão empresarial: Planejamento (objetivos, compromissos), Organização (funções e responsabilidades), Execução (Procedimentos de Revisão Social e Ambiental), ESRP (procedimentos para a execução da política), Controles (Supervisão dos clientes) e Ombudsman.

Os objetivos da Política são: "[...]promover o desenvolvimento e a sustentabilidade social e ambiental dos projetos, que o IFC espera atingir com a aplicação de um conjunto abrangente de padrões de desempenho social e ambiental[...]"(IFC, 2006a, p 01). Assim, o IFC se compromete por meio dos objetivos de sua política de Sustentabilidade a avaliar todos os projetos de investimento à luz de seus padrões de desempenho sociais e ambientais. São eles: Padrão de Desempenho 1: Sistema de Gerenciamento e Avaliação Socioambiental; Padrão de Desempenho 2: Trabalho e Condições de Trabalho; Padrão de Desempenho 3: Prevenção e Redução da Poluição; Padrão de Desempenho 4: Segurança e Saúde da Comunidade; Padrão de Desempenho 5: Aquisição de Terra e Reassentamento Involuntário; Padrão de Desempenho 6: Preservação da Biodiversidade e Gerenciamento Sustentável dos Recursos Naturais; Padrão de Desempenho 7: Povos Indígenas e Padrão de Desempenho 8: Patrimônio Cultural.

De forma geral as questões de Saúde e Segurança do Trabalho são abordadas nos quatro primeiros Padrões de Desempenho, conforme será descrito adiante. A Política também estabelece seu compromisso:

A missão da IFC é promover o desenvolvimento sustentável da iniciativa privada em países em desenvolvimento, ajudando a reduzir a pobreza e melhorar as condições de vida da população. A IFC acredita que um sólido crescimento econômico, fundamentado em investimentos privados sustentáveis, é crucial para a redução da pobreza. Esforçar-se para realizar investimentos e prestar serviços de consultoria sempre de maneira a “não prejudicar” os seres humanos ou o meio ambiente é a base da missão de desenvolvimento do IFC. Os impactos negativos devem ser evitados sempre que possível e, caso sejam inevitáveis, os impactos devem ser reduzidos, mitigados ou indenizados. O IFC se empenha especialmente em garantir que os custos do desenvolvimento econômico não recaiam desproporcionalmente sobre os grupos mais pobres ou vulneráveis da sociedade, que o meio ambiente não seja degradado no processo, e que os recursos naturais sejam gerenciados de maneira eficiente e sustentável. (IFC, 2006a, p01-02).

Nota-se que na parte do Compromisso, a Política de Sustentabilidade passa a abordar a questão da Saúde e Segurança Ocupacional, quando afirma que seus investimentos não devem prejudicar os seres humanos.

A Política de Sustentabilidade também define funções e responsabilidades:

“Em suas operações, o IFC espera que os clientes gerenciem os impactos e os riscos socioambientais dos respectivos projetos. Isso inclui a avaliação que o cliente faz desses riscos e impactos, e a implementação de medidas para atender aos requisitos dos Padrões de Desempenho”. (IFC, 2006a, p02).

Fica claro nesse ponto que a responsabilidade por implementar as ações necessárias para atingir os objetivos dessa política é de responsabilidade dos clientes do IFC. O IFC não tem ingerência nas operações de seus clientes, assim, somente os clientes poderão tomar as atitudes que promovam um ambiente de trabalho seguro, bem como adotar práticas empresariais que minimizem os impactos ao meio ambiente e à comunidade.

Dentro do quadro de referências da gestão social e ambiental, as questões de Saúde e Segurança Ocupacional são tratadas como questões sociais, uma vez que

estão ligadas às relações de trabalho (tradicionalmente visto como questão social) ou aos riscos a saúde e segurança das comunidades vizinhas.

O IFC deixa claro que espera que seus clientes avaliem os impactos e riscos (incluindo os riscos ocupacionais) de suas operações e tomem medidas corretivas. Cabe ao IFC rever a avaliação de risco do cliente e auxiliá-lo a desenhar as ações corretivas que atinjam os critérios dos padrões de desempenho demandados pelo banco:

"A função do IFC é rever a avaliação do cliente; auxiliá-lo no desenvolvimento de medidas para evitar, minimizar, mitigar ou compensar os impactos sociais e ambientais de acordo com os Padrões de Desempenho; categorizar o projeto de modo a especificar os requisitos institucionais do IFC para divulgar ao público informações específicas sobre o projeto; ajudar a identificar oportunidades para melhorar os resultados sociais e ambientais; e monitorar o desempenho social e ambiental do cliente durante a vida útil do investimento. O IFC também divulga informação relativa a suas atividades incluindo as relacionadas com investimentos como estabelecido na sua Política de Divulgação de Informação." (IFC, 2006a, p02).

Cabe também ao IFC fazer análise de risco dos projetos apresentados pelos clientes, enquadrá-lo em um grau de risco (como mencionado anteriormente), divulgar publicamente informações sobre o projeto, e auxiliar seus clientes a desenvolver medidas de prevenção, mitigação e compensação de seus impactos negativos.

O IFC se compromete a fazer uma avaliação social e ambiental de seus clientes, através de um processo de auditoria, assim como apontar quais seriam as ações corretivas cabíveis. No âmbito das funções e responsabilidades, a Política de Sustentabilidade estabelece a figura do "Procedimento de Revisão Social e Ambiental", que será descrito mais adiante: "O procedimento interno do IFC para aplicar esses Padrões de Desempenho a os diferentes tipos de investimentos e operações é estabelecido no Procedimento de Revisão Social e Ambiental."

A "categorização" de risco social e ambiental dos projetos de investimento é feita da seguinte maneira: **Projetos da categoria A:** projetos com potencial de ter significativos impactos sociais ou ambientais negativos, de caráter variado, irreversível ou sem precedentes; **Projetos da categoria B:** projetos com potencial de ter impactos sociais ou ambientais negativos limitados, em menor número,

geralmente restritos ao local de implantação do projeto, em grande parte reversíveis e prontamente resolvidos por medidas atenuantes e **Projetos da categoria C**: projetos que têm impactos sociais ou ambientais negativos nulos ou mínimos, incluindo certos projetos de intermediários financeiros com riscos negativos mínimos ou nulos. **Projetos da categoria FI**: todos os projetos FI, excluindo os projetos da categoria C .

A categoria "FI" se refere a Instituições Financeiras que captam os recursos do IFC e repassam aos seus clientes. Nesse sentido, a Política estabelece que: Os FIs com atividades comerciais que tenham pouco ou nenhum risco social ou ambiental negativo serão considerados como sendo projetos da categoria C e não precisam aplicar exigências específicas. Todos os outros FIs aplicarão a lista de exceções. Além dessa lista de exceções, os FIs que fornecerem financiamento corporativo de longo prazo ou financiamento de projetos exigirão que o beneficiário de tal financiamento: [...] (i) obedeça as leis nacionais quando a atividade financiada apresentar riscos sociais ou ambientais limitados; e (ii) aplique os Padrões de Desempenho quando a atividade financiada apresentar riscos sociais ou ambientais significativos [...].

O IF fica obrigado a estabelecer e manter um sistema de gerenciamento socioambiental de modo a garantir que os investimentos atendam às sua exigências, assim como fazer o monitoramento do desempenho das Instituições Financeiras.

Ainda dentro do âmbito da atribuição de responsabilidades o IFC se compromete a acompanhar e monitorar o desempenho social e ambiental do projeto da seguinte forma: a) Exige que o projeto envie relatórios de monitoramento periódicos sobre o desempenho social e ambiental, conforme acordado com o IFC; b) Visita ao local de determinados projetos com riscos e impactos sociais e ambientais; c) Revisa o desempenho do projeto com base nos compromissos do cliente no Plano de Ação, conforme relatado pelos relatórios de monitoramento do cliente, e, quando relevante, revisa com o cliente quaisquer oportunidades de melhoria de desempenho, d) Se a modificação das circunstâncias do projeto resultar em impactos sociais ou ambientais negativos, trabalha com o cliente para resolvê-los, e) Se o cliente não cumprir os compromissos socioambientais assumidos, como explicitado no Plano de Ação ou no contrato legal com o IFC, trabalha com o cliente para fazê-lo voltar ao cumprimento, tanto quanto possível e, se o cliente não voltar ao cumprimento, adotar medidas corretivas, quando apropriado; f) Estimula o cliente a relatar

publicamente os aspectos sociais, ambientais e não financeiros do seu desempenho, além de apresentar relatórios sobre o Plano de Ação, conforme exigido pelo Padrão de Desempenho 1; g) Estimula o cliente a continuar a atender aos Padrões de Desempenho após a IFC sair do projeto.

A Política também define a figura do Ouvidor ou *Ombudsman*: O IFC exige que seus clientes estabeleçam e administrem mecanismos ou procedimentos apropriados para solucionar reclamações relacionadas ao projeto ou queixas de pessoas nas comunidades afetadas.

Entretanto, é possível que as reclamações ou queixas das partes afetadas pelos projetos do IFC não sejam resolvidas satisfatoriamente e, para isso, existe a figura do Ombudsman, que tem como missão assistir as comunidades afetadas nos assuntos que dizem respeito à aplicação da Política de Sustentabilidade e dos Padrões de Desempenho do IFC:

"Reconhecendo a importância da responsabilidade e o fato de que as preocupações e as reclamações das pessoas afetadas por projetos devem ser resolvidas de maneira justa, objetiva e construtiva, foi estabelecido o mecanismo do conselheiro sobre cumprimento/ombudsman (CAO, Compliance Advisor/Ombudsman) para permitir que as pessoas e as comunidades afetadas por projetos do IFC expressem suas preocupações para uma autoridade supervisora independente. O CAO é organizacionalmente independente da administração do IFC e se reporta diretamente ao Presidente do Grupo do Banco Mundial. O CAO responde as reclamações das partes afetadas pelos projetos financiados pela IFC e tenta resolvê-los adotando uma abordagem flexível de solução de problemas, além de melhorar os resultados socioambientais dos projetos. Além disso, o CAO supervisiona auditorias do desempenho socioambiental do IFC, principalmente em relação a projetos de maior sensibilidade, no intuito de garantir o cumprimento das políticas, diretrizes, procedimentos e sistemas". (IFC, 2006a, p07).

Os Recursos para a implantação da Política tanto podem se dar pelo apoio da equipe interna do Banco a clientes que buscam melhorar seu desempenho socioambiental, como também via mobilização de outras Instituições financeiras internacionais ou disponibilização de financiamentos específicos para os programas socioambientais de seus clientes.

4.3. Procedimentos de Revisão Social e Ambiental - ESRP

O ESRP (IFC 2007) é o documento operacional que estabelece todas as etapas do ciclo do projeto, responsabilidades, liderança, registro, documentação e divulgação do processo de revisão social e ambiental dos projetos de investimento do IFC. É no âmbito do ESRP que as questões de Organização, Execução, Controle e Liderança são bem definidas.

É exatamente no ESRP que são definidas as responsabilidades e as etapas do ciclo do projeto, que são:

- Avaliação Preliminar do Projeto
- Definição da Equipe Social e ambiental
- Categorização e verificação na lista de exclusão
- resumo dos impactos esperados do projeto e do escopo da avaliação social e ambiental que será incorporado no documento de descrição do projeto (PDS-ER Project Description Early Review) que será encaminhado para a aprovação.
- Definição do nível de aprovação (Líder, Gerente, Diretor, Conselho) que será necessário para cada projeto conforme seu risco. Todos os projetos categoria "A" têm que ser aprovados pelo conselho.
- Carta Mandato onde o cliente autoriza e concorda com os termos da avaliação da empresa e da proposta de investimento.
- *Appraisal* - equipe técnica irá a campo fazer a avaliação de impacto social e ambiental das operações do cliente
- documentar os resultados da avaliação através de dois documentos: Documento de Revisão Social e ambiental (ESRD Environmental and Social Review Document) e Resumo da Revisão Social e Ambiental (ESRS Environmental and Social Review Summary). O ESRD é um documento interno do Banco onde todos os aspectos das operações do cliente relativos aos Padrões de Desempenho Sociais e Ambientais são descritos em detalhes. O ESRS é um resumo das principais conclusões que será divulgada para o público. Nesse documento a Imagem do cliente é preservada e os aspectos mais negativos de seu desempenho são colocados sob o ponto de vista de melhorias que serão incorporadas ao projeto.
- Elaboração do Plano de Ação Corretiva onde o Cliente se compromete a corrigir certos aspectos de sua operação que não estão em conformidade com os

Padrões de Desempenho Social e Ambiental do IFC (ESAP Environmental and Social Action Plan).

- Definir um modelo de Relatório de Monitoramento Social e Ambiental (AMR Annual Monitoring Report) que o cliente deverá enviar ao IFC todo ano.
- O Líder da Transação organiza então uma reunião com a alta administração do IFC (Gerentes, Diretores ou Conselho, dependendo do risco do projeto) onde se discute todos os aspectos e riscos do projeto e se decide pela aprovação, ou não.
- Caso o projeto seja aprovado, então o Plano de Ação Corretivo e o Modelo do Formulário de Monitoramento são incorporados ao contrato de financiamento e, após sua assinatura os desembolsos são programados.
- Um ano após a assinatura do contrato o cliente deverá enviar o AMR preenchido e o especialista Ambiental deverá fazer sua revisão e classificação de risco.
- Todo o projeto deverá passar por uma (ou mais) visita de supervisão de um a três anos após a assinatura do contrato, dependendo da categoria do projeto e do resultado da análise do AMR.
- A implantação dos itens do plano de ação são verificadas, assim como novos desdobramentos do projeto.
- Após cinco anos da assinatura do projeto, ele passará por um processo de auditoria interna independente para verificar se os objetivos do projeto foram atingidos e se as políticas do banco foram respeitadas.

4.4. Os Padrões de desempenho Social e Ambiental

Como já foi mencionado anteriormente, o IFC tem oito padrões de Desempenho pelos quais são avaliados seus projetos. Eles têm basicamente uma função de planejamento das ações, uma vez que servem como referência para avaliação do desempenho social e ambiental dos clientes e, com base nisso, estabelecer Planos, Objetivos e Metas: As etapas da Execução, basicamente ficam por conta dos clientes, que tem a responsabilidade pelas operações do negócio.

São oito os padrões de desempenho do IFC, sendo que apenas os quatro primeiros contêm interfaces com a Saúde e Segurança do Trabalhador (SST). São eles: Padrão de Desempenho 1 (PD1): Sistema de Gerenciamento e Avaliação Socioambiental; Padrão de Desempenho 2 (PD2): Trabalho e Condições de

Trabalho; Padrão de Desempenho 3 (PD3): Prevenção e Redução da Poluição e Padrão de Desempenho 4 (PD4): Segurança e Saúde da Comunidade.

No PD1 que trata de Sistema de Gerenciamento e Avaliação Socioambiental, todos os clientes do IFC são requeridos a implantar um sistema de gestão social e ambiental que inclua os seguintes elementos: (i) Avaliação social e ambiental; (ii) programa de gerenciamento; (iii) capacidade organizacional; (iv) treinamento; (v) participação da comunidade; (vi) monitoramento; e (vii) relatórios. Esse sistema se aplica também à gestão da saúde e segurança do trabalhador, como fica claro no seguinte trecho: "[...]O cliente conduzirá um processo de Avaliação social e ambiental que deverá levar em consideração, de maneira integrada, os riscos e os impactos sociais e ambientais (incluindo mão-de-obra, saúde e segurança) potenciais do projeto[...].(IFC 2006b, p01)

O cliente deverá implantar também um programa de gerenciamento, que consiste em uma combinação de políticas, procedimentos e práticas operacionais. O programa deverá definir os resultados desejados como eventos mensuráveis, na medida do possível, com elementos, como, por exemplo, indicadores de desempenho, metas ou critérios de aceitação, que possam ser monitorados durante períodos de tempo definidos, além de estimativas dos recursos e das responsabilidades pela implementação.

Quando o cliente identificar medidas e ações de atenuação específicas que sejam necessárias para que o projeto obedeça às leis e regulamentações aplicáveis e preencha os requisitos dos Padrões de Desempenho 1 a 8, o cliente deverá preparar um Plano de Ação Corretivo para adequar os riscos e impactos que foram identificados na etapa de avaliação.

O Padrão de Desempenho 1 também exige que o cliente tenha ou implemente uma estrutura organizacional capaz de lidar com os riscos e impactos de suas operações, incluindo os riscos relativos à SST:

"O cliente deverá estabelecer, manter e fortalecer, se necessário, uma estrutura organizacional que defina funções, responsabilidades e a autoridade para implementar o programa de gerenciamento, incluindo o Plano de Ação. Deve ser designado pessoal específico, incluindo representantes da administração, com autoridade e linhas de responsabilidade bem definidas. As principais responsabilidades sociais e ambientais devem ser bem definidas e comunicadas ao pessoal relevante e ao resto da organização. Apoio da gerência e recursos humanos e

financeiros suficientes serão fornecidos ininterruptamente para atingir o desempenho socioambiental eficaz e contínuo." (IFC 2006b, p04)

O cliente deverá treinar funcionários e empreiteiras com responsabilidade direta pelas atividades relevantes ao desempenho social e ambiental, incluindo SST, do projeto para que tenham o conhecimento e as qualificações necessárias para realizar seu trabalho, incluindo conhecimento atualizado sobre as exigências regulatórias do país-sede e os requisitos aplicáveis dos Padrões de Desempenho 1 a 8.

Se o cliente antecipar riscos ou impactos negativos constantes sobre as comunidades afetadas, incluindo os trabalhadores, ele deverá estabelecer um mecanismo para reclamações a fim de receber e facilitar a resolução das preocupações e as reclamações a respeito do desempenho social e ambiental do cliente. Nesse caso também se encaixam as dúvidas e reclamações que os trabalhadores por ventura venham a ter sobre as questões de SST.

Como elemento de seu Sistema de Gerenciamento, o cliente deverá estabelecer procedimentos para monitorar e medir a eficácia do programa de gerenciamento e isso inclui o monitoramento da exposição do trabalhador aos agentes nocivos, como também o monitoramento da saúde do trabalhador, dos acidentes de trabalho e dos objetivos do plano de gerenciamento de SST. Além de registrar informações para observar o desempenho e estabelecer os controles operacionais relevantes, o cliente deverá usar mecanismos dinâmicos como, por exemplo, inspeções e auditorias, para aferir o cumprimento e o progresso em direção aos resultados desejados.

A alta administração da empresa deverá receber avaliações periódicas da eficácia do programa de gerenciamento de SST com base na coleta e na análise sistemáticas de dados. O escopo e a frequência desses relatórios dependerão da natureza e do escopo das atividades identificadas e realizadas de acordo com o sistema de gerenciamento do cliente e outras exigências aplicáveis do projeto.

É no Padrão de Desempenho PD2 que as questões de saúde e segurança do ambiente de trabalho são tratadas de forma mais direta. Entre os objetivos do PD2 está também a promoção das condições de trabalho seguras e saudáveis, proteger e promover a saúde dos funcionários. A aplicabilidade do Padrão de Desempenho PD2 é definida durante o processo de Avaliação social e ambiental, ao passo que a implementação das ações necessárias ao cumprimento das exigências deste

Padrão de Desempenho é gerida por meio do Sistema de gerenciamento social e ambiental do cliente.

O PD2 exige que o cliente adote uma política de recursos humanos, apropriada ao seu tamanho e à sua força de trabalho. De acordo com a política, o cliente fornecerá aos funcionários as informações relativas aos seus direitos previstos na legislação empregatícia e trabalhista nacional, incluindo os direitos a salários e benefícios. Essa política será clara e compreensível para os funcionários, e será explicada ou disponibilizada para cada trabalhador ao ser empregado.

O PD2 também exige que os clientes documentem e comuniquem a todos os funcionários e trabalhadores as condições de trabalho e os termos do emprego (por exemplo, salários e benefícios, horário de trabalho, acordo e remuneração de horas extras e licenças em caso de doença, maternidade, férias ou feriados), incluindo a qualificação a salários e quaisquer benefícios.

O PD2 trata de vários aspectos das relações trabalhistas como trabalho forçado, trabalho infantil, liberdade de associação, não discriminação que não deixam de estar relacionadas com o tema de SST, porém é o item de saúde e segurança do trabalhador que aborda mais diretamente as condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho:

"O cliente fornecerá aos trabalhadores um ambiente de trabalho seguro e saudável, que leve em consideração os riscos inerentes de seu setor em particular e as classes de perigos específicos das áreas de trabalho do cliente, incluindo perigos físicos, químicos, biológicos e radiológicos. O cliente tomará medidas para prevenir acidentes, ferimentos e doenças resultantes, associadas ou ocorridas durante o curso do trabalho procurando minimizar, tanto quanto razoavelmente praticável, as causas desses perigos. De maneira consistente com a melhor prática da indústria mundial, o cliente lidará com as seguintes áreas, que incluem: a identificação de perigos potenciais para os trabalhadores, principalmente aqueles que possam ser um risco à vida; o fornecimento de medidas preventivas e de proteção, incluindo a modificação, a substituição ou a eliminação de condições ou substâncias perigosas; o treinamento de trabalhadores; a documentação e a divulgação de acidentes, doenças e incidentes ocupacionais; e organização para prevenção, preparação e resposta para emergências. (IFC 2006b, p.09)

Os padrões de desempenho apresentam requisitos gerais que possam ser aplicados em qualquer situação, podendo ser uma empresa que produz grãos para alimentação ou uma usina de geração de energia geotérmica. Assim, a linguagem dos padrões de desempenho é conceitual e procura passar orientações gerais de como as questões devem ser tratadas. Fica evidente a preocupação com um ambiente de trabalho seguro onde os perigos e riscos foram identificados, eliminados na medida do possível, mitigados e quando essas medidas não foram suficientes, que os trabalhadores recebam os equipamentos de proteção adequados e sejam devidamente treinados.

O Padrão de Desempenho PD3 que trata da Prevenção e Redução da Poluição também trata das questões de Saúde e Segurança do Trabalhador, ainda que de forma indireta quando fala de Planos de Emergência e uso de pesticidas.

O PD3 diz que O cliente deve estar preparado para responder a situações emergenciais, acidentais e transtornos do projeto. Isso deve ocorrer de forma apropriada aos riscos operacionais e à prevenção das possíveis conseqüências negativas. Essa preparação conterà um programa que aborde o treinamento, os recursos, as responsabilidades, a comunicação, os procedimentos ou outros aspectos relacionados à resposta eficaz em situações de emergências do projeto.

Assim, mesmo que num contexto de preocupações com o meio ambiente, os clientes são requisitados a ter um plano para responder a situações de emergência. Como esse não é um tema exclusivo à SST, ele irá aparecer ainda no PD4, que trata da Saúde e Segurança das Comunidades.

O PD3 trás uma preocupação de Saúde e Segurança Ocupacional específica relacionada ao uso de pesticidas. Os clientes do IFC deverão selecionar os pesticidas que apresentem baixos níveis de toxicidade humana, cuja eficácia contra a espécie-alvo seja conhecida e que tenha efeitos mínimos sobre outras espécies e o meio ambiente. Quando o cliente seleciona os pesticidas, a decisão será feita levando-se em consideração se os pesticidas são embalados em contêineres seguros, se têm etiquetas à vista para o uso seguro e apropriado e tenham sido fabricados por uma entidade devidamente licenciada pelas agências reguladoras relevantes.

Além disso, O cliente não deverá usar produtos que se enquadrem, na classificação de pesticidas da Organização Mundial da Saúde, nas classes de perigo "Ia" (extremamente perigoso) e "Ib" (altamente perigoso); ou classe II (moderadamente

perigoso) se o país anfitrião do projeto não apresentar restrições quanto à distribuição e o uso desses produtos químicos ou se for provável que permita que funcionários ou outras pessoas sem o treinamento, o equipamento e as instalações apropriados manipular, armazenar, aplicar e descartar esses produtos corretamente. Por fim, o Padrão de Desempenho PD4 que trata da saúde e Segurança das comunidades e aborda, conforme já foi dito, a questão da preparação para emergências, ainda que com um objetivo distinto da Saúde e Segurança do Trabalhador. Embora um dos propósitos do PD4 seja o de garantir que a proteção dos funcionários e da propriedade seja realizada de maneira legítima e que evite ou minimize riscos à segurança da comunidade, neste caso o sentido da palavra proteção não esta relacionada à segurança do trabalho, mas sim, à segurança pública e patrimonial.

Ainda assim, o PD4 tem alguns elementos com interface com a SST:

O cliente desenhará, construirá, operará e desativará os elementos estruturais ou os componentes do projeto de acordo com a melhor prática da indústria internacional¹ e dará atenção especial à exposição potencial a perigos naturais, principalmente quando os elementos estruturais forem acessíveis a membros da comunidade afetada ou quando sua falha puder resultar em danos para a comunidade. Os elementos estruturais serão desenhados e construídos por profissionais qualificados e experientes, além de certificados e aprovados por profissionais ou autoridades competentes. O cliente prevenirá ou minimizará o potencial de exposição comunitária a materiais perigosos que possam ser liberados pelo projeto. Quando há um potencial de exposição da comunidade (incluindo os trabalhadores e suas famílias) a perigos, principalmente aqueles que possam representar ameaças à vida, o cliente dará atenção especial para evitar ou minimizar a exposição modificando, substituindo ou eliminando a condição ou a substância que causa os perigos. Quando materiais perigosos fizerem parte de componentes ou de infra-estrutura existente do projeto, o cliente dará atenção especial na condução das atividades de desativação para impedir a exposição à comunidade. Além disso, o cliente despenderá esforços comercialmente razoáveis para controlar a segurança das entregas de matérias primas e do transporte e descarte de dejetos, e implementará medidas para evitar ou controlar a exposição da comunidade a pesticidas, de acordo com as exigências descritas nos parágrafos 6 e de 12 a 15 do Padrão de Desempenho 3. O cliente também auxiliará e colaborará com a comunidade e as agências do governo local nos preparativos para responder de maneira eficaz a situações emergenciais, principalmente

quando sua participação e colaboração forem necessárias para responder a tais situações de emergência. Se as agências de governo local tiverem pouca ou nenhuma capacidade de responder eficazmente, o cliente desempenhará um papel ativo em preparar e atender às emergências associadas ao projeto. O cliente documentará suas atividades, os recursos e as responsabilidades de preparação e resposta a emergências, e divulgará as informações apropriadas, no Plano de Ação ou em outro documento relevante, para as comunidades afetadas e as agências governamentais relevantes. (IFC 2006b, p16)

4.5. Os Guias de Orientação de Meio Ambiente Saúde e Segurança Ocupacional

Esses são documentos técnicos, que dizem respeito aos perigos e riscos e aspectos e impactos das atividades dos clientes. Eles tanto podem ter uma função de planejamento, ainda nas etapas de avaliação do desempenho do cliente e estabelecimento de Planos de ação corretivos, como uma função no monitoramento do desempenho do cliente durante a vida útil do projeto.

O IFC tem um Guia geral de Orientação de Saúde e Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e 64 Guias setoriais. Todos eles abordam os mesmos temas, porém os guias setoriais enfatizam e contextualizam determinados aspectos conforme a realidade e os riscos inerentes de cada ramo de atividade empresarial. Assim existem Guias de Orientação para agricultura, Infra-estrutura, Manufatura, Mineração, Indústria do Petróleo, Indústria Química etc..

Todo guia é dividido em uma sessão ambiental e outra de Saúde e Segurança do Trabalhador (SST). Ambas têm uma parte inicial que destacam os principais aspectos e impactos, perigos e riscos de cada atividade. Na parte ambiental são discutidas as questões relativas aos efluentes líquidos, emissões atmosféricas, resíduos sólidos e melhores práticas no uso dos recursos naturais. São discutidos padrões de emissão, métodos de controles, formas de monitoramento e de disposição e tratamento de resíduos, materiais perigosos, ruídos ambiente (externo ao cliente) e áreas contaminadas.

Na parte de Saúde e Segurança do Trabalhador são abordados em detalhes os temas de concepção e projeto das instalações, comunicação do perigo e treinamento, riscos físicos, químicos, biológicos e radiológicos, equipamentos de proteção, ambientes especialmente perigosos e monitoramento da exposição e do

risco. Por algum motivo, os riscos radiológicos não foram considerados como riscos físicos, como comumente são classificados.

Os riscos físicos que são abordados pelos Guias de orientação são ruídos vibrações, prevenção contra queda, proteção de partes móveis, proteção nas instalações elétricas, trabalho em alta ou baixa temperatura, tráfego de veículos, iluminação e ergonomia. No que diz respeito à exposição ao ruído, vibrações e calor, são adotados os parâmetros internacionais dos limites de exposição definidos pela ACGIH⁴.

Riscos químicos que são abordados pelos Guias de orientação são a qualidade do ar respirado e exposição respiratória, combate a incêndio e explosões, agentes reativos, e uso de materiais com amianto. No que diz respeito à exposição respiratória, também são adotados os parâmetros internacionais dos limites de exposição definidos pela ACGIH.

A secção que trata dos equipamentos de proteção é exclusiva aos equipamentos de proteção individual e nada é mencionado sobre proteção coletiva, o que acaba por priorizar o que deveria ser a última opção em termos de proteção. Entretanto, é bem enfatizado que as formas de proteção individual devem ser a última opção e que se deve priorizar a eliminação dos riscos e as formas de proteção coletiva.

É na parte que trata de ambientes especialmente perigosos que são abordados os espaços confinados e os procedimentos de segurança que devem ser adotados para trabalho em tais ambientes. De forma geral seguem as mesmas diretrizes das normas brasileiras, em particular NR 33 do Ministério do Trabalho e Emprego.

⁴ ACGIH - American Conference of Governmental Industrial Hygienists.

5. CONCLUSÕES

Após extensiva revisão da literatura pertinente e de pesquisas nos documentos do IFC (International Finance Corporation) concluiu-se que seu modelo de gestão é baseado nos princípios básicos da gestão empresarial da administração contemporânea (Planejamento, Organização, Execução, Controle e Liderança), e contendo os seguintes elementos: a) Política; b) Procedimento de Revisão Ambiental e Social; c) Padrões de Desempenho e d) Guias de Orientação de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Além disso, evidenciou-se que seus critérios de avaliação de desempenho de saúde e segurança ocupacional são consistentes com as melhores práticas internacionais e baseados em parâmetros técnicos internacionalmente aceitos. Por fim concluiu-se também que essa experiência influenciou o setor financeiro internacional como um todo e que os principais bancos comerciais também estão adotando modelos de gestão sociais e ambientais similares aos adotados pelo IFC.

As diretrizes de saúde e segurança ocupacional dos Guias de Orientação do IFC são baseadas nas melhores práticas internacionais e também com o compromisso do atendimento das legislações de cada país.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

BAKAN, Joel. **The Corporation: a pathological pursuit of profit and power**. New York: Ed. Free Press., 2004.

BANK TRACK - Collevechio Declaration: Disponível em http://www.banktrack.org/download/collevechio_declaration/030401_collevechio_declaration_with_signatories.pdf. Acesso em 18 de março de 2010.

____. **Good Faith, Good Practice - Implementation and Accountability of the Equator Principles**. 2003. Disponível em http://www.banktrack.org/download/good_faith_good_practice/031212_good_faith_good_practice.pdf . Acesso em 19 de março de 2010

____. **Banks Meet with NGOs to Discuss Progress on the Equator Principles**. 2004. Disponível em http://www.banktrack.org/download/pr_ep_banks_on_ngo_bank_working_group/040713_pr_ep_banks_on_ngo_bank_working_group.pdf . Acesso em 23 de março de 2010.

____. **Standards at Stake: Exploring common ground between Equator Banks and civil society on IFC's Proposed Performance Standards**. 2005. Disponível em http://www.banktrack.org/download/standards_at_stake/041201_standards_at_stake.pdf . Acesso em 22 de março de 2010.

____. **The "Equator Principles" A financial industry benchmark for determining, assessing and managing social & environmental risk in project financing**. 2006. Disponível em http://www.equator-principles.com/documents/Equator_Principles.pdf . Acesso em 22 de março de 2010

____. **The Climate Principles**. 2007. Disponível em <http://www.theclimategroup.org/programs/the-climate-principles> . Acesso em 03 de março de 2010.

____. **Follow up letter on Washington NGO epfi meeting**. 2010. Disponível em http://www.banktrack.org/download/follow_up_letter_on_washington_ngo_epfi_meeting/090623_follow_up_letter_to_epfis_on_washington.pdf . Acesso em 03 de março de 2010.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**. São Paulo: Ed. Senac., 2001.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books., 2001.

EQUATOR-PRINCIPLES. **Equator Principles Reporting**. 2007. Disponível em

http://www.equator-principles.com/documents/EPReporting_2007-06-12.pdf .

Acesso em 23 de março de 2010.

IEG. **IEG Findings 2007 Independent evaluation of IFC's development results**.

2007. Disponível em

[http://www.ifc.org/ifcext/ieg.nsf/AttachmentsByTitle/IEDRFindings/\\$FILE/Findings.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/ieg.nsf/AttachmentsByTitle/IEDRFindings/$FILE/Findings.pdf)

. Acesso em 03 de março de 2010.

IFC. **IFC's Policy and Performance Standards on Social and Environmental Sustainability and Policy on Disclosure of Information: Report on the First Three Years of Application**. 2009. Disponível em

<http://www.ifc.org/ifcext/policyreview.nsf/Content/Resources> . Acesso em 27 de março de 2010.

____. **Sustainability Policy**. 2006. Disponível em

<http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/EnvSocStandards#SustainabilityPolicy>. Acesso em 25 de março de 2010.

____. **Environmental and Social Review Procedure**. 2007. Disponível em

[http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/pol_ESRP2009/\\$FILE/ESRP2009.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/pol_ESRP2009/$FILE/ESRP2009.pdf). Acesso em 27 de março de 2010.

____. **IFC Social and Environmental Performance Standards**. 2006. Disponível em

<http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/EnvSocStandards>. Acesso em 27 de março de 2010.

KORTEN, David C. **When Corporations Rule the World**. California: Kumarian Press, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MCINTOSH, M; LEIPZIGER, D.; JONES, K.; COLEMAN, G. **Cidadania Corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

PAES, E. S. **Fundações e Entidades de Interesse Social**. Brasília: Ed. Brasília Jurídica, 1999.

PECE , Programa de Educação Continuada. **Administração aplicada à engenharia da segurança do trabalho**. São Paulo: EDUSP, 2008.

SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. São Paulo: Ed. Fundação Peirópolis, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

UNITES NATIONS. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. 1987. Disponível em. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. Acesso, 30 de março 2010