

# Tendências em Responsabilidade Social Empresarial



**ESTUDOS DE TENDÊNCIAS SOCIAIS  
OBSERVATÓRIO SESI**



# Tendências em Responsabilidade Social Empresarial

## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

Presidente: *Armando de Queiroz Monteiro Neto*

## **SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI**

### **Conselho Nacional**

Presidente: *Jair Meneguelli*

### **SESI – Departamento Nacional**

Diretor: *Armando de Queiroz Monteiro Neto*

Diretor-Superintendente: *Antonio Carlos Brito Maciel*

Diretor de Operações: *Carlos Henrique Ramos Fonseca*

# Tendências em Responsabilidade Social Empresarial



**ESTUDOS DE TENDÊNCIAS SOCIAIS  
OBSERVATÓRIO SESI**

© 2008. SESI – Departamento Nacional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SESI/DN

Unidade de Tendências e Prospecção – UNITEP

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

S491t

Serviço Social da Indústria. Departamento Nacional.

Tendências em responsabilidade social empresarial / SESI/  
DN. – Brasília: SESI/DN, 2008.

7 v. : il. ; 23 cm (Estudos de Tendências Sociais, v.7)

ISBN 978-85-7710-113-9

Conteúdo: v.1. O SESI, o Trabalhador e a Indústria: Um Resgate Histórico – v.2. Panorama Atual: Educação, Esporte, Cultura, Lazer, Saúde e Segurança no Trabalho, Responsabilidade Social Empresarial, Sindicatos e Indústria – v.3. Perspectivas para o Século XXI: Tendências Socioeconômicas e Científico-Tecnológicas – v.4. Tendências em Educação – v.5. Tendências em Saúde do Trabalhador – v.6. Tendências em Esporte, Cultura e Lazer – v.7. Tendências em Responsabilidade Social Empresarial.

1. Serviço Social 2. Indústria I. Título

CDU 364.442: 65

---

### **SESI**

Serviço Social da Indústria  
Departamento Nacional

### **Sede**

Setor Bancário Norte  
Quadra 1 – Bloco C  
Edifício Roberto Simonsen  
70040-903 – Brasília – DF  
Tel.: (61) 3317-9084  
<http://www.sesi.org.br>

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As cinco questões consideradas de maior importância, de um total de 50 questões formuladas.....	39
Tabela 2 – Hipótese A: Crescimento médio do PIB de 2% ao ano .....	41
Tabela 3 – Hipótese B: Crescimento médio do PIB de 4% ao ano .....	42
Tabela 4 – Hipótese C: Crescimento médio do PIB de 6% ao ano .....	42



# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	13
2.1	<i>Stakeholders</i> .....	16
2.2	Questões-Chave em RSE .....	37
	REFERÊNCIAS .....	63



# 1 INTRODUÇÃO





O Serviço Social da Indústria (SESI) – Departamento Nacional, por meio de sua Unidade de Tendências e Prospecção (UNITEP), desenvolveu no período entre abril de 2007 e maio de 2008 o “Projeto Estudos de Tendências”, com o objetivo de subsidiar as atividades de planejamento estratégico da instituição e propor novas diretrizes de negócio.

O “Projeto Estudos de Tendências” tem como suporte metodológico a Prospectiva Estratégica, desenvolvida pelo *Laboratoire d’Investigation en Prospective Stratégie et Organisation* (LIPSOR), no *Conservatoire National des Arts et Métiers* (CNAM) da França, e é composto por etapas de pesquisa, produção de conteúdos e realização de painéis com especialistas.

Dentre os resultados do processo foram gerados sete documentos de acesso público:

- I. O SESI, o Trabalhador e a Indústria: Um Resgate Histórico;
- II. Panorama Atual: Educação, Esporte, Cultura, Lazer, Saúde e Segurança no Trabalho, Responsabilidade Social Empresarial, Sindicatos e Indústria;
- III. Perspectivas para o Século XXI: Tendências Socioeconômicas e Científico-Tecnológicas;
- IV. Tendências em Educação;
- V. Tendências em Saúde do Trabalhador;
- VI. Tendências em Esporte, Cultura e Lazer;
- VII. Tendências em Responsabilidade Social Empresarial.

O estudo de **Tendências em Responsabilidade Social Empresarial** foi construído por meio da identificação de tendências prospectadas em centros de referência nacionais e internacionais considerando questões diretamente ligadas

à responsabilidade social empresarial e transformações societárias com potencial de impacto no tema. O estudo levanta a evolução do papel dos *stakeholders*, traz à tona questões-chave como a exclusão social e os desafios do desenvolvimento sustentável e conclui com a identificação dos vetores de força em RSE já em movimento e com forte potencial de impacto futuro. Esta pesquisa passou por um processo de validação realizado por especialistas da área, selecionados por um critério de produção científica no Portal Inovação MCT/CNPq-Lattes.

# 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL





A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um campo marcado por significados variados, atribuídos por diversos atores – segmentos empresariais, acadêmicos, governamentais e da sociedade civil organizada. Nesse sentido, a RSE pode envolver diferentes aspectos ou componentes.

Uma das idéias-chave associadas ao conceito de RSE é a de que as empresas não são responsáveis apenas por seus acionistas ou proprietários, mas também por um grupo mais amplo de *stakeholders*.<sup>1</sup>

A RSE também pode ser descrita como a ética nos negócios que é baseada na identificação e na consideração do impacto da atividade da empresa sobre outros atores, isto é, os *stakeholders* (ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY,<sup>2</sup> 2004).

Ashley (2005) afirma que as perspectivas futuras do conceito devem seguir em direção a amplas abordagens normativas e sistêmicas. A autora também aponta a emergência de um novo paradigma ecocêntrico do qual o meio ambiente constitui elemento central. Essa abordagem constitui uma forma de gestão conciliadora dos interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza.

Quanto à adoção da RSE pelas corporações, Strandberg (2002) aponta uma escala diferenciada de modelos para o futuro. Segundo a autora, os modelos atuais formam um *continuum*, partindo do pólo *lite CRS*<sup>3</sup> ao pólo *deep CRS*, do modelo de adoção superficial ao intenso. Para a autora, esses modelos diversos de atuação da empresa continuarão no futuro, mas com a tendência de maior adesão dos países emergentes rumo à “RSE profunda” (*deep CRS*).

<sup>1</sup> O conceito de *stakeholders* significa qualquer parte interessada ou impactada pelas operações de uma organização empresarial.

<sup>2</sup> O *ISO Advisory Group on Social Responsibility* (Grupo Consultivo da ISO em Responsabilidade Social) foi fundado em 2002 pela Diretoria de Gerência Técnica da ISO com o objetivo de determinar se a ISO deveria prosseguir na elaboração de normas no campo da Responsabilidade Social Empresarial. Em caso positivo, o grupo deveria determinar o escopo do trabalho e o tipo de normas adequadas. O grupo foi constituído inicialmente por oito pessoas de várias partes do mundo. Posteriormente, foi ampliado para 22 pessoas. No final de seu trabalho, o grupo produziu um relatório técnico que incluía o estado-da-arte da Responsabilidade Social no mundo e os principais pontos a serem considerados pela ISO nessa área.

<sup>3</sup> *Corporate Social Responsibility*.

Ashley (2005) identifica como desafio para a área a necessidade de transcender as fronteiras da empresa. Para a autora, é preciso rever o debate sobre Responsabilidade Social que coloca a empresa no centro e na origem de todas as ações. Para tanto, novas premissas deveriam ser adotadas:

- I. Procurar a responsabilidade de todos os indivíduos, organizações e instituições em suas decisões e ações na sociedade;
- II. Proporcionar, por meio da formação profissional de nível técnico e superior para uma sociedade sustentável, a consciência de que vivemos em uma rede de complexidade com múltiplos aspectos antecedentes e resultantes.

Strandberg (2002) comenta o estudo *The Future of Corporate Social Responsibility*, realizado em 2002, que agrupa tendências identificadas por especialistas de várias correntes na área de RSE. O documento expõe diferentes expectativas em relação ao tema. Enquanto determinados autores acreditam que a RSE será apenas um “disfarce” para a atividade corporativa, outros identificam nela um paradigma de mudança do capitalismo industrial para o capitalismo sustentável.

Em sua análise, Strandberg (2002) indica que, independentemente da visão sobre o futuro da área, os autores do *The Future of Corporate Social Responsibility* concordam que a Responsabilidade Social terá prioridade crescente no meio empresarial até 2012. As ferramentas, as fontes e a linguagem de RSE se tornarão mais alinhadas com as normas e sistemas de negócios, e seus padrões deixarão de ser apenas um dispositivo de extensão, passando a integrar os fundamentos empresariais.

## 2.1 Stakeholders

Na visão de Strandberg (2002), o futuro da RSE será bastante impactado pelos crescentes engajamento e influência dos *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas ou impactadas pelas operações das organizações empresariais.

No entanto, Strandberg (2002) projeta uma mudança de posicionamento das empresas socialmente responsáveis em relação às redes de *stakeholders*, passando da identificação e controle de questões sociais para o engajamento ativo em assuntos de interesse mútuo. No futuro, o diálogo entre os *stakeholders* será um processo de participação, com foco na aprendizagem e na inovação.

Conforme a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* – UNESCO (2006), a utilização das tecnologias de informação e comunicação será importante para a construção do diálogo envolvendo os *stakeholders*. Strandberg (2002) destaca que o maior acesso a ferramentas como a Internet facilitará a exposição do ponto de vista dos *stakeholder* para um conjunto maior de atores.

A globalização também impacta diretamente a relação entre os *stakeholders*, ao produzir um cenário de interdependência econômica cada vez maior. A importância da cooperação multilateral aumentará ainda mais na próxima década (WORLD BANK, 2007).

Projetam-se questões de interesse público mundial que necessitarão da cooperação internacional, como a mitigação das mudanças climáticas, o controle da difusão de doenças infecciosas e a preservação dos recursos pesqueiros (WORLD BANK, 2007). No que diz respeito à questão ambiental, Stern (2007) entende que a cooperação internacional seja um meio de acelerar a inovação e de apoiar a difusão de novas tecnologias ecologicamente eficientes.

O maior engajamento dos *stakeholders* demandará o desenvolvimento de ferramentas para solução de problemas e tomada de decisão a fim de facilitar o processo de construção de consenso. Novas técnicas ajudarão as pessoas a compreenderem que desempenham diferentes papéis e, portanto, precisam abrir mão de determinados benefícios em favor de outros. Esses aspectos são relevantes, visto que o mundo está se tornando mais interconectado, e fica cada vez mais evidente a necessidade de reconhecer que pessoas diferentes valorizam coisas diferentes. A questão-chave será encontrar os resultados aceitáveis para a maioria das partes (STRANDBERG, 2002).

Com o surgimento de novos modelos de governança, os *stakeholders* teriam um papel de maior destaque junto ao poder público, integrando conselhos e outros tipos de mecanismos de participação (STRANDBERG, 2002).

Miller, Michalski e Stevens (2002b) apontam tendência semelhante. A redução do autoritarismo e da hierarquia será acompanhada pelo descrédito da legitimidade das instituições vigentes e pela diminuição da obediência e da passividade dos indivíduos, que estarão dispostos a assumir mais e maiores responsabilidades.

A *International Finance Corporation* (2007a) corrobora estas perspectivas ao afirmar que o incremento do engajamento dos *stakeholders* também requer a promoção da “governança corporativa”, o aperfeiçoamento da capacidade de tomada de decisão, um alto nível de transparência e a construção de planejamento para o futuro.

Strandberg (2002) chama a atenção para a falta de consenso sobre o desenvolvimento efetivo de um diálogo entre os *stakeholders* e a existência de modelos significativos de engajamento dos mesmos. Especialistas incertos sobre essa tendência acreditam que as empresas continuarão a progredir no engajamento com as comunidades locais, mas o envolvimento dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão será limitado. A consulta dos diferentes atores ocorrerá apenas em questões controversas e desafiadoras.

Determinados autores antecipam o desaparecimento do conceito de *stakeholders*. Segundo a UNESCO (2000), o termo é característico da era industrial e será colocado em xeque pelas novas tecnologias da informação. Com o aprofundamento das redes, ninguém será somente fornecedor ou funcionário, e cada pessoa acumulará múltiplas identidades, fato que resultará na necessidade de repensar a noção de público.

Independentemente desse aspecto, vários especialistas concordam que os *stakeholders*, cada vez mais organizados e sofisticados, terão uma influência significativa no mercado (STRANDBERG, 2002).

### 2.1.1 Governo

Os governos desempenham papel importante para a RSE, ao estabelecerem leis, programas de incentivo e políticas fiscais para a área (ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY, 2004). Porém, conforme Strandberg (2002), não há consenso sobre a forma como os órgãos governamentais intervirão no futuro para incentivar a maior aplicação da responsabilidade social no setor privado. Não há uma concordância sobre se a intervenção governamental será direcionada a incentivos que estimulem a adoção voluntária ou rumo a regulamentações que levem à adesão obrigatória.

Miller, Michalski e Stevens (2002b) entendem que a tendência em direção à limitação de poderes absolutos dos governantes é uma constante, tanto em nível macroeconômico (com o Estado se esforçando por democratizar seus procedimentos) quanto em nível microeconômico (com a modificação do exercício da autoridade nas empresas e domicílios). Com efeito, o declínio do modelo patriarcal, no qual o patrão ou o pai de família exerce sua autoridade absoluta, terá ainda maiores reflexos futuros. Paralelamente, princípios universais, tais como os direitos humanos e o desenvolvimento sustentável, se tornarão mais legítimos e eficazes, modificando as noções tradicionais de autoridade soberana.

Os autores consideram que as tecnologias futuras contribuirão para o crescimento da transparência e facilitarão o acesso à informação, acarretando na adoção de soluções inéditas de gestão do poder. Eles afirmam ainda que a concentração do poder entre mercado e governo será substituída pela multiplicação de iniciativas em toda a sociedade, possibilitando uma melhor canalização do conhecimento disponível. Assim, o dinamismo tecnológico dará o passo inicial para as novas formas de governança, pois desafia a própria capacidade de operacionalizar as possibilidades de progresso tecnológico futuro.

Especificamente para o Brasil, Arretche (2004) afirma que existem fortes tendências em direção à descentralização, à participação do cidadão sob a forma de conselhos dos mais diversos, à introdução de mecanismos de parcerias com o setor privado e à introdução de mecanismos regulamentários estatais.

No Brasil, de 2000 até 2007, foram apresentadas 23 propostas de leis federais para a área de Responsabilidade Social. Destas, 15 foram arquivadas ou devolvidas para ao autor e oito ainda estavam em tramitação na Câmara dos Deputados até novembro de 2007. Refletindo sobre a dinâmica de regulamentação da área, Ashley (2007) ressalta que um desafio futuro para a legislação brasileira diz respeito à tributação das empresas. Para a autora, é preciso estabelecer incentivos fiscais para quem produz de forma responsável.

Strandberg argumenta que a Europa se antecipará, em relação aos demais países, na definição das regulamentações sobre RSE. A maioria dos especialistas consultados por Strandberg acredita que o incentivo dos governos se dará, pelo menos, pelo fornecimento de informação e de apoio ao trabalho em rede, além de outras medidas voluntárias. Outros acreditam que haverá, pelo menos, exigência de que as empresas relatem suas políticas e seus desempenhos sociais e ambientais (STRANDBERG, 2002).

No que diz respeito às regulamentações internacionais, Jolly (2005) coloca que as margens de manobra estatais são limitadas. Nesse sentido, não caberá a nenhum Estado, como instituição autônoma, decidir e regulamentar sozinho questões como, por exemplo, as regras do comércio internacional em favor de uma integração de critérios sociais e ambientais.

### 2.1.2 Sociedade Civil Organizada

Para Strandberg (2002), há um considerável consenso de que, até 2012, as ONGs serão mais complexas e melhor coordenadas entre si e trabalharão em campanhas comuns. Projeta-se que algumas lacunas significativas no seu conhecimento científico e tecnológico emergirão e elas serão desafiadas a ter mais responsabilidade, assim como exigem de suas empresas-alvo. No futuro, as ONGs estarão cada vez mais sujeitas a exames detalhados, audições e verificações.

Ainda de acordo com Strandberg (2002), até 2012, haverá um aumento nas parcerias entre empresas e ONGs. Nesse ambiente, as ONGs tornar-se-ão cada

vez mais sofisticadas na promoção da mudança corporativa. Algumas companhias socialmente responsáveis contribuirão para melhorar a capacidade de participação das ONGs. O autor antecipa que a tendência de divisão no setor das ONGs aumentará: enquanto algumas ONGs se engajarão num movimento colaborativo com os negócios, outras preferirão fazer campanha fora das empresas. Outros especialistas afirmam que existirão poucos relacionamentos antagônicos entre o negócio e a sociedade civil no futuro.

Cruz e Sennes (2006) indicam uma tendência de fragilização das ONGs. Os autores projetam um decréscimo, em todos os níveis, da importância e da participação das ONGs em organismos multilaterais. Ao pensarem sobre o futuro do sistema internacional, os autores apontam alguns cenários. Naquele que os autores denominam de “mais provável”, haverá uma redução da primazia dos Estados Unidos na economia e na política mundial. O elemento central nesse cenário é a transição, de forma conflituosa, para um sistema dotado de vários pólos de poder. Projeta-se também que os organismos multilaterais passarão a enfrentar sérias dificuldades.

Contrariamente a Cruz e Sennes (2006), Souza e Lamounier (2006) projetam o fortalecimento das ONGs e organizações parapartidárias. Mouline e Lazrak (2005) corroboram com essa visão, e destacam que as organizações da sociedade civil prosseguirão no desenvolvimento de parcerias e redes, e seu poder de influência continuará crescendo.

### 2.1.3 Consumidores

De acordo com Davis e Stephenson (2006), o perfil do consumidor mudará e se expandirá significativamente. O crescimento econômico nos países em desenvolvimento levará aproximadamente um bilhão de novos consumidores ao mercado global nas próximas décadas e, ao mesmo tempo, impulsionará a renda doméstica desses consumidores para além do nível mínimo de cinco mil dólares anuais. Conforme os autores, a partir desse nível de renda, as pessoas têm condições de consumir de forma consciente.

Davis e Stephenson também projetam que até 2015 o poder de consumo nas economias emergentes crescerá de quatro trilhões para mais de nove trilhões de dólares. Para Bozon, Campbell e Lindstrand (2007), ainda que esses consumidores tenham poder menor que o de seus equivalentes nos países desenvolvidos, eles terão demandas similares assim como acesso semelhante a marcas globais.

As mudanças nos segmentos de consumidores nas economias desenvolvidas também serão profundas. Além do envelhecimento da população, outras transformações estão em andamento. Por volta de 2015, a população hispânica nos Estados Unidos terá poder de consumo equivalente a 60% de todos os consumidores chineses (DAVIS e STEPHENSON, 2006).

De acordo com o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE (2002), existem tendências de aumento da renda e melhoria do padrão de consumo na Ásia, “com conseqüente aumento da demanda por produtos do mercado internacional, principalmente por alimentos de origem vegetal e animal e da agricultura orgânica” (CGEE, 2002, p. 9). Destaca-se ainda que os consumidores serão mais exigentes em relação à segurança alimentar:

Nos próximos anos, a tendência é no sentido da qualidade e da certificação de segurança dos produtos brasileiros para o mercado internacional. Haverá, portanto, exigência de rastreabilidade do produto em todo o seu ciclo de vida e ao longo da cadeia a fim de transpor as barreiras técnicas ao comércio e atender à demanda dos consumidores (CGEE, 2002, p. 9).

O crescimento da exigência por segurança alimentar deverá ocorrer em parte, pela existência de maior número de consumidores da terceira idade, com necessidades especiais de alimentação. Essa parcela da população demandará, principalmente, alimentos mais saudáveis. Assim como haverá consumidores mais idosos, as mulheres atuarão cada vez mais no mercado de trabalho e, dessa forma, o setor de alimentos deverá produzir alimentos prontos e semiprontos, atendendo à exigência de produtos seguros e saudáveis. Nesse contexto, verifica-se o crescimento de mercado no setor de alimentos orgânicos (CGEE, 2002, p. 10).

De acordo com Strandberg (2002), os consumidores buscarão atores confiáveis para selecionar a informação. As empresas que fornecerem serviços sob medida e garantirem que os produtos estão alinhados com os valores do cliente, tomarão uma representativa fatia do mercado. Os consumidores estarão cada vez mais informados e conscientes de que muitas vezes os lucros são provenientes do trabalho infantil, do suborno, da corrupção e da exploração ambiental, entre outras atitudes antiéticas. O sentimento de impotência se multiplicará. Assim, os consumidores tornar-se-ão mais organizados no futuro para proteger seus interesses. As organizações coletivas de consumidores intensificarão os debates relacionados às compras éticas.

Ganhará ainda mais importância para os consumidores a maneira como as empresas obtêm seus lucros (STRANDBERG, 2002). Desse modo, embora anteriormente estivessem interessados somente em pagar o preço mais baixo, os consumidores estarão mais preparados para pagar um sobrepreço pela qualidade do produto e pela qualidade socioambiental resultantes do processo produtivo (CGEE, 2002).

Acredita-se que os consumidores éticos constituirão aproximadamente 5% a 10% do mercado, dependendo do setor. Espera-se que com o passar do tempo, as pessoas tenham mais consciência sobre os reais impactos que a degradação ambiental e social tem sobre a sociedade (STRANDBERG, 2002).

Strandberg (2002) entende que a RSE será um diferencial no mercado. Não será somente uma vantagem do competidor de varejo no futuro, mas atuará também como um motivador negativo no consumo de produtos de empresas reconhecidamente transgressoras em questões sociais e ambientais.

#### 2.1.4 Investidores

Os principais mercados financeiros devem estabelecer estímulos que conduzam as empresas rumo à RSE (STRANDBERG, 2002). Essa projeção se pauta no fato de que os investidores têm orientado cada vez mais suas ações a partir de informações sobre as práticas sociais e ambientais das empresas. Para Fer-

reira (2005), muitos profissionais têm defendido a hipótese de que uma política de investimentos baseada na Responsabilidade Social pode ser mais rentável e apresentar menor risco.

O Investimento Socialmente Responsável (ISR)<sup>4</sup> tem apresentado um crescimento mundial, e espera-se que ele permaneça crescendo (SANCHEZ et al., 2004). Por esse conceito, entende-se o investimento que leva em conta, além dos resultados financeiros para o investidor, questões ambientais, éticas e sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Os investidores socialmente responsáveis empregam seu dinheiro para alcançar objetivos financeiros específicos e, ao mesmo tempo, perseguem um futuro baseado na sustentabilidade e nas necessidades dos *stakeholders*, incluindo trabalhadores, suas famílias e comunidades. Trata-se de um processo de identificação e investimento em companhias socialmente responsáveis, analisando os riscos sociais e ambientais das corporações e estimulando as companhias a melhorarem suas políticas e práticas de RSE (SOCIAL INVESTMENT FORUM, 2006).

Os fundos de Investimento Socialmente Responsável (ISR) têm apresentado uma tendência de crescimento tanto em número quanto em diversidade (SOCIAL INVESTMENT FORUM, 2006). Hoje, segundo Sanchez et al. (2004), existem fundos de terceira geração e já se fala da quarta geração.

Strandberg (2002) descreve que até 2012 as empresas terão melhorado sua divulgação ambiental e social. Com isso, aqueles que fazem ISR poderão analisar o desempenho das empresas em RSE. Prediz-se que os investidores farão diversos questionamentos, procurando diferentes aspectos que indiquem uma atuação responsável. Os investidores institucionais estarão cada vez mais atentos a questões de desempenho a longo prazo em detrimento de uma abordagem que busca resultados a curto prazo. Para a autora, haverá um crescimento de investidores que vêem a Responsabilidade Empresarial como um elemento que contribui para os recursos intangíveis da companhia e como um elemento potencial de ganhos futuros.

---

<sup>4</sup> O termo em inglês é *Socially Responsible Investment* (SRI).

O gerenciamento de riscos será visto por analistas de investimento como um indicador da extensão em que questões sociais e ambientais foram incorporadas aos processos de gestão das organizações. O risco será avaliado cada vez mais a partir da noção de sustentabilidade. Em resposta a essas demandas do investidor, as companhias responsáveis associarão cada vez mais o desenvolvimento sustentável como valor para o acionista (STRANDBERG, 2002).

Uma outra tendência refere-se aos investidores que passarão a ser chamados para definir sua própria Responsabilidade Social, um código moral paralelo à RSE. O “investidor socialmente responsável” emergirá como um desafio à comunidade de investidores e um conjunto de ações e princípios será desenvolvido para esse novo ator. A tendência será acompanhada pela adoção de RSE pelas principais organizações de serviço financeiro (STRANDBERG, 2002).

A longo prazo, os praticantes de RSE estabelecerão uma série de princípios para determinar quando as obrigações sociais ou ambientais devem sobrepor os interesses do acionista (STRANDBERG, 2002).

### 2.1.5 Trabalhadores

Várias tendências indicam que o perfil dos trabalhadores sofrerá grandes transformações e refletirá na RSE das organizações.

#### 2.1.5.1 Envelhecimento

Uma tendência forte que impactará no perfil do trabalhador e na organização do trabalho do futuro é o envelhecimento da população.

O envelhecimento da população se refletirá nos gastos com saúde que também se elevarão. Projeta-se que no futuro algumas doenças não existirão mais, contudo, isso não reduzirá os gastos com saúde, uma vez que cresce a expectativa de vida das pessoas.

Segundo a *Central Intelligence Agency* – CIA (2001), a diminuição da força de trabalho ativa, resultante do processo de envelhecimento em curso, pode causar depressão econômica, aumentar a inflação e desacelerar o investimento.

Conforme Karoly e Panis (2004), esse fator demográfico já impacta a composição da mão-de-obra norte-americana e deve se acentuar nos próximos anos. Todavia, os custos que advêm do envelhecimento da população são ainda menores para o governo norte-americano do que para os outros países desenvolvidos. Cogita-se que em 2050 haverá nos Estados Unidos três trabalhadores adultos por idoso. Na França, Alemanha e Reino Unido, o número projetado é de dois trabalhadores adultos por idoso, enquanto no Japão, na Espanha e na Itália, o número é de 1,4 trabalhador adulto por idoso.

De acordo com Workforce (2007), uma das principais tendências apontadas para os EUA diz respeito a questões demográficas, como o aumento do envelhecimento e da aposentadoria dos *baby boomers*<sup>5</sup> e o declínio do número de nascimentos. A junção dessas tendências com o esperado crescimento dos negócios criará mais empregos do que o número de trabalhadores hábeis.

Projeta-se que haverá uma grande pressão nos *baby boomers* que querem se aposentar, empurrando-os de volta para o mercado de trabalho. Mas será necessário criar novas formas de recrutar os trabalhadores mais velhos. A terminologia usada pelas empresas, por exemplo, deverá ser repensada, e a linguagem das organizações deverá refletir melhor a diversidade de idades.

No entanto, os trabalhadores mais velhos não aparecerão em número suficiente para preencher as vagas abertas. O problema será agravado pela carência de mão-de-obra qualificada. Projeta-se também a necessidade de trabalhadores bem treinados nas indústrias de tecnologia da informação e de energia global, entre outras. Prevê-se que na competição global haverá *déficit* de administradores, engenheiros, técnicos, especialistas qualificados e trabalhadores na linha de frente da produção. A maior parte desses empregos requer nível superior de ensino ou educação técnica (WORKFORCE, 2007).

---

<sup>5</sup> Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma explosão demográfica nos Estados Unidos marcada por um grande número de nascimentos.

Com o envelhecimento dos trabalhadores e o aumento da carência de mão-de-obra, as empresas terão que redefinir os benefícios concedidos aos seus funcionários. Uma das reformulações projetadas é a oferta de novos planos de aposentadoria (WORKFORCE, 2007).

#### 2.1.5.2 A Mulher no Mercado de Trabalho

Karoly e Panis (2004) defendem que a crescente taxa de participação feminina na força de trabalho, combinada com a taxa decrescente de participação masculina, tem levado a força de trabalho próxima ao equilíbrio de gênero. Para o futuro, projeta-se uma mudança na composição da mão-de-obra em direção a uma distribuição mais equilibrada por idade, sexo e etnia.

Com relação à questão de gênero na América Latina, Abramo (2002) afirma que a tendência a longo prazo deve continuar sendo a crescente incorporação de mulheres no mercado de trabalho, ao lado de uma ligeira diminuição das taxas de participação masculina.

A participação das mulheres brasileiras no mercado de trabalho tem apresentado uma tendência de crescimento. Nos últimos anos, a inserção feminina aumentou substancialmente, passando de 38% em 1996 para 40% em 2004. Dados de 2004 mostram que as mulheres aparecem como maioria entre os empregados com ensino superior completo (57% do total). Todavia, o salário médio masculino superou o feminino em todos os níveis de escolaridade entre 1996 e 2005 (AMBROZIO, 2006).

Houve uma redução muito tímida da disparidade salarial entre homens e mulheres ao longo do período de 1996 a 2006. Se essa tendência persistir, seriam necessários mais 75 anos para eliminar completamente a desigualdade salarial por sexo (AMBROZIO, 2006).

De acordo com *Workforce* (2007), as mulheres têm ascendido aos cargos de alta gerência nas empresas. Outra tendência é o desaparecimento da linha que ainda classifica alguns trabalhos como femininos e outros como masculinos.

O cuidado dos filhos, conforme *Workforce* (2007), continuará a ser o principal tópico, e muitas vezes desolador, para os pais que trabalham. E o acesso a serviços de qualidade nessa área continuará a ser a principal questão para as mães que trabalham e seus empregadores. Uma tendência pode ser o aumento de contratantes que oferecem atividades inovadoras patrocinadas pelas empresas para o cuidado diário das crianças. Outra tendência, segundo Abramo (2002), pode ser a ampliação da legitimidade da idéia de que o cuidado com os filhos deve ser uma responsabilidade compartilhada entre homens e mulheres, implicando estender as permissões de faltas para o pai em caso de doença dos filhos e a licença-paternidade.

#### 2.1.5.3 Evoluções Tecnológicas

Outra tendência importante diz respeito às mudanças tecnológicas, principalmente relacionadas à Tecnologia da Informação. Espera-se que os avanços tecnológicos exacerbem a demanda por uma mão-de-obra altamente qualificada, induzam mudanças na organização dos negócios e na natureza das relações de trabalho (KAROLY; PANIS, 2004, p. 14).

Os avanços na tecnologia da informação continuarão a enfraquecer os laços entre o trabalho e o local de trabalho e viabilizarão boa parte das transformações que estão por vir. Uma parte ainda maior de funcionários trabalhará em casa ou em outros espaços afastados do centro de operação de seu empregador. Alguns setores poderão ser formados por *e-lancers*, ou seja, negócios de um ou poucos trabalhadores ligados por redes eletrônicas num mercado global de produtos e serviços (KAROLY; PANIS, 2004).

#### 2.1.5.4 Globalização

A globalização impactará o trabalho de forma significativa. De acordo com o *Worldbank* (2007), ao criar um mercado laboral cada vez mais integrado, a globalização impõe custos de ajustes, tais como a diminuição dos salários e da estabilidade do trabalho, além da necessidade de nova capacitação e relocação dos trabalhadores. Todavia, Davis e Stephenson (2006) salientam que as mudanças decorrentes desse fator serão muito mais profundas do que a migração da produção para países que oferecem baixos salários. Haverá a escassez de

talentos bem treinados, e governos e empresas criarão estratégias para reter pessoas altamente qualificadas.

#### 2.1.5.5 Mundo do Trabalho

Uma mudança importante se dará na direção de incorporação de um sistema de trabalho mais participativo e de “alta performance”. Tais práticas investem os trabalhadores de maiores responsabilidades em termos de autoridade e de solução de problemas, descentralizando a tomada de decisão, antes centrada no gerente. Os empregos se tornam mais flexíveis e menos especializados. Os empregados trabalham em equipes colaborativas, o que requer um alto grau de compartilhamento de informação e comunicação (KAROLY; PANIS, 2004).

Espera-se uma mudança em relação aos trabalhos permanentes ou trabalhos de toda uma vida. Há uma tendência de que surjam relações de emprego e arranjos de trabalho fora dos padrões conhecidos, não oficiais – por exemplo, auto-emprego, trabalho à distância e trabalho temporário. Os autores acreditam que esses arranjos podem ser atrativos para futuros trabalhadores que procurem balancear o trabalho com as obrigações familiares ou para trabalhadores como os deficientes e idosos que se beneficiariam dessa nova composição (KAROLY; PANIS, 2004).

Drucker (2000) chama a atenção para a necessidade de uma mudança drástica na mentalidade social no que diz respeito ao tratamento dos trabalhadores do conhecimento. Drucker acredita que a posição social destes trabalhadores e a aceitação social de seus valores constituirão provavelmente o elemento fundamental para a manutenção da liderança econômica e tecnológica de organizações e países.

Segundo o autor, a atual estratégia de gestão dos trabalhadores do conhecimento conserva a mentalidade tradicional, em que o recurso-chave é o capital e a gerência é o financista. Para o autor, isso vai funcionar apenas enquanto as indústrias emergentes desfrutarem da explosão no mercado acionário.

Paralelamente ao funcionamento da indústria, os trabalhadores do conhecimento continuarão com a expectativa de compartilhar financeiramente

os frutos de seu trabalho. Provavelmente nos próximos anos, administrar um negócio que tenha como primeira meta e justificativa o valor para o acionista passará a ser contraproducente. Cada vez mais, o desempenho dessas novas indústrias baseadas no conhecimento vai depender de as instituições serem administradas de maneira a atrair, reter e motivar seus trabalhadores.

Grande parte das predições aponta para o crescimento do número de empregados preocupados com os valores sociais do seu empregador. De modo geral, espera-se que os funcionários exijam cada vez mais que as organizações para as quais trabalham estejam alinhadas com seus valores pessoais. Os trabalhadores com melhores desempenho e qualificação usarão cada vez mais sua influência no mercado, contribuindo para o elevado desempenho das empresas em RSE. Uma pequena, mas crescente, proporção destes trabalhadores espera ganhar bons salários e investigará com mais cuidado as empresas das quais querem fazer parte. Nesse contexto, é possível que as companhias com registro de baixa performance em RSE tenham dificuldade em contratar funcionários em comparação com empresas mais avançadas. Os empregadores insensíveis aos valores dos seus trabalhadores poderão perdê-los, particularmente em se tratando de suas equipes mais talentosas (STRANDBERG, 2002).

As relações dos trabalhadores com seus empregadores e a lealdade dos trabalhadores com suas empresas continuarão a declinar. Alerta-se para o fato de que, ao se ignorar o descontentamento no local de trabalho, corre-se o risco de haver queda de produtividade e perda de funcionários mais qualificados (WORKFORCE, 2003).

De acordo com Karoly e Panis (2004), outras transformações demográficas que impactarão a mão-de-obra são relativas à diversidade racial e étnica que resulta, em grande parte, do fluxo de imigrantes.

### 2.1.6 Fornecedores

A adoção da RSE pelas grandes companhias terá reflexos importantes na cadeia de fornecedores, trazendo impactos para pequenas e médias empresas

(STRANDBERG, 2002). Desse modo, a cadeia de fornecedores das grandes empresas constitui um dos principais catalisadores da RSE entre as pequenas e médias empresas (INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT et al., 2004).

Entre os fatores que contribuirão para essa tendência está a crescente insistência de que as companhias responsáveis não devem atentar apenas para o impacto de suas próprias operações, mas também para o de seus parceiros de negócio. Outro elemento será o estabelecimento de regulamentações que determinem a responsabilidade indireta das empresas em ações pelas quais seus parceiros de negócio são responsáveis diretos (STRANDBERG, 2002).

A construção de mercados responsáveis também pode trazer impactos. Trata-se de mercados de bens e serviços marcados por uma nova lógica que privilegie condutas pró-responsabilidade social na seleção e compra de produtos, na seleção e compra de tecnologias de produção e concepção de produtos, bem como no apoio ao desenvolvimento de fornecedores de produtos socialmente responsáveis (ASHLEY, 2005, p. 126).

Essas tendências pressionarão as companhias para se tornarem mais responsáveis pela gerência dos produtos e serviços durante o ciclo de vida destes. Espera-se que as empresas de pequeno porte que realizam negócios com as grandes passem a priorizar a RSE como estratégia competitiva (STRANDBERG, 2002).

Vale ressaltar que a adoção da RSE pelas pequenas e médias empresas implica uma série de desafios. Um dos principais é tornar a agenda de RSE mais relevante e aplicável a essas empresas (INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT et al., 2004). Nesse contexto, as empresas de pequeno porte não conduzirão sozinhas a operacionalização da RSE, mas espera-se que as grandes companhias socialmente responsáveis as apoiem. Projeta-se também que as grandes companhias encontrarão caminhos para contemplar as pequenas como forma de promover a inovação dentro da cadeia de fornecedores (STRANDBERG, 2002).

### 2.1.7 Empresas

Novas estruturas industriais globais estão emergindo. Em resposta à mudança da regulamentação do mercado e ao advento de novas tecnologias, modelos não-tradicionais de negócio estão florescendo, freqüentemente coexistindo no mesmo mercado e espaço do setor (DAVIS; STEPHENSON, 2006).

Em muitas indústrias, é possível perceber o surgimento de uma nova estrutura, composta por alguns gigantes no alto, um meio estreito e, na parte de baixo, jogadores menores que prosperam movendo-se rapidamente. Da mesma forma, as fronteiras empresariais estão se tornando mais indistintas, enquanto os “ecossistemas” interligados de fornecedores, produtores e clientes emergem (DAVIS; STEPHENSON, 2006).

O acesso ubíquo à informação está mudando a economia do conhecimento. Este está cada vez mais disponível e, ao mesmo tempo, mais especializado. Contudo, a transformação é muito mais profunda do que simplesmente o acesso amplo. Novos modelos de produção, acesso, distribuição e propriedade do conhecimento estão emergindo. Novas abordagens para o desenvolvimento do conhecimento estão surgindo, enquanto as comunidades, e não os indivíduos, se tornam responsáveis pelas inovações. A própria produção do conhecimento está crescendo. Nesse contexto, as companhias necessitarão aprender como usar esse novo universo de conhecimento, ou correrão o risco de se afogarem numa enxurrada de informações (DAVIS; STEPHENSON, 2006).

O papel e o comportamento do grande negócio passarão por um exame minucioso cada vez mais forte. Conforme os negócios expandem seu alcance global e as demandas econômicas ao meio ambiente se intensificam, o nível de suspeita da sociedade sobre o grande negócio provavelmente tende a aumentar (DAVIS; STEPHENSON, 2006).

Entende-se que as exigências de *accountability* e transparência aumentarão como consequência da percepção de que o setor privado acumulou grande poder e influência, mas não cumpriu suas promessas de melhorar as condições sociais e ambientais com iniciativas voluntárias (STRANDBERG, 2002).

A sofisticação da avaliação e do monitoramento promoverá padrões e normas elevados para todas as questões da RSE e haverá demandas para que as empresas demonstrem sua competência na área. Ferramentas e técnicas serão desenvolvidas para facilitar a governança das empresas socialmente responsáveis (STRANDBERG, 2002).

De acordo com Ashley (2005), para serem tanto permeáveis (abertos ao diálogo) como responsivas (satisfazendo expectativas), as empresas deverão

[...] construir relações de confiança; reger suas relações por normas de conduta; incentivar e adotar parcerias que agreguem valor mutuamente; tomar decisões empresariais considerando aspectos econômicos, ambientais e sociais. (ASHLEY, 2005, p. 65).

Acredita-se que o modelo de transparência será deslocado do formato de relatório anual para relatório de hora em hora e até instantâneo. As empresas demonstrarão ter um alto nível de integridade. Alguns pesquisadores predizem que uma quarta dimensão do *Triple Bottom Line*<sup>6</sup> emergirá: trata-se da dimensão da ética pessoal e coletiva (STRANDBERG, 2002).

Segundo Teodósio (1999), haverá nas próximas décadas uma tendência de investimento das organizações na construção de reflexão e ação éticas. O autor inclui na preocupação das organizações temas como assédio sexual no trabalho, discriminação de raça, gênero ou opção ideológica, relações organização-comunidade e controle de corrupção, entre outros. Para o autor, os desafios de se construir uma reflexão ética passam por

[...] se ter a capacidade de assumir mais essa noção de ética da responsabilidade dentro das organizações. E trabalhar efetivamente com a autonomia das pessoas. [...] mas isso é fazer com que o pensamento gerencial abdique de sua tendência a controlar cada vez mais as pessoas e a criar normas de comportamento. (CARNEIRO apud TEODÓSIO, 1999).

---

<sup>6</sup> Os elementos que compõem o *Triple Bottom Line* da Responsabilidade Social Empresarial são: sustentabilidade do negócio; performance social, promoção do desenvolvimento humano e, por último, performance ambiental.

Espera-se que as empresas responsáveis não prestem atenção apenas no impacto de suas próprias operações e dos seus parceiros de negócio. Projeta-se que nesse cenário as empresas trabalharão com parcerias múltiplas de *stakeholders* em questões sociais e ambientais dentro de sua esfera de influência, além de lidarem com suas questões internas de RSE (STRANDBERG, 2002).

As empresas socialmente responsáveis se engajarão em parcerias com a sociedade civil e o governo. Outro caminho previsto para as empresas seguirem no seu esforço de influir na melhoria socioambiental está na defesa de políticas públicas. Espera-se que os líderes empresariais em RSE se tornem defensores poderosos de uma política pública efetiva nesse sentido (STRANDBERG, 2002).

Segundo Strandberg (2002), determinados especialistas defendem que, no futuro, a empresa socialmente responsável empregará seus *stakeholders* no processo de co-criação, isto é, num processo de desenvolvimento de inovações de produtos e serviços. Prevê-se que as empresas criarão equipes colaborativas de projetos, reunindo todas as partes envolvidas na utilização do produto que, além de mais útil, terá propriedades ambientais e sociais aprimoradas.

Creech (2005) ressalta que as organizações estão começando a trabalhar com ferramentas e treinar suas equipes para mapear as redes sociais e entender o comportamento de clientes e colaboradores. Cada vez mais, essa prática permitirá o compartilhamento de conhecimento e a possibilidade de promoção de valor agregado à produção.

O comércio virtual (*e-commerce*) é apontado por Norton (1999) como importante tendência de futuro, com grande impacto no ambiente econômico e potencial para transformar os modelos de negociação existentes.

O progresso do comércio eletrônico deverá modificar profundamente a economia ao alterar o desenvolvimento das transações. Novos mercados, com produtos e serviços inéditos, poderão ser acompanhados pelo desaparecimento dos intermediários, fazendo com que relações mais diretas sejam estabelecidas entre empresas e consumidores. Miller, Michalski e Stevens (1998) afirmam que

há chances de o processo de invenção e venda de produtos se inverter, caso os consumidores venham a determinar as características precisas das mercadorias de acordo com suas necessidades.

### 2.1.8 Mídias

A temática de Responsabilidade Social Empresarial é impulsionada (ou retraída) pela forma como os conceitos a ela relacionados são tratados pelos meios de comunicação (ARAÚJO; ASHLEY; GIACOMINI FILHO, 2007). Em seu modelo genérico de Responsabilidade Social Empresarial, Ashley (2005) destaca a importância do vetor Comunicação e Conhecimento como o maior veículo de impacto direto e de correlação positiva sobre a dinâmica das relações negócio-sociedade. Conforme a comunicação se estenda, são gerados novos estágios de conhecimento e, conseqüentemente, novos estágios de consciência coletiva dos *stakeholders* associados ao negócio. Isso possibilitaria condições para uma mudança de hierarquização dos valores morais compartilhados.

De acordo com Giacomini Filho (2007), é imprescindível à empresa estabelecer modelos de comunicação e de relacionamento com a imprensa. O autor ressalta que nesse campo há uma tendência de reversão da propaganda enganosa.

Essa tendência é reforçada pela emergência daquilo que Gomes (2007) denomina de uma nova era digital. Nesta, a troca de informações atinge um estágio em que não é mais possível esconder nada do público. Na nova sociedade digital, a idoneidade, a seriedade e o comprometimento constituem valores primordiais para os consumidores.

Nesse contexto, também se destacam as novas mídias espontâneas geradas pelo consumidor, como *blogs*, sites pessoais, *podcasts* e *Orkut*, entre outras. Segundo Lima (2007), as novas tecnologias de informação permitem um “boca-a-boca” *on-line* sobre os produtos. Diferente do “boca-a-boca” tradicional, o *on-line* é de 6% a 20% passível de ser monitorado, impactando de forma positiva ou negativa o marketing das empresas.

As mídias digitais e espontâneas geradas pelo consumidor é uma tendência forte derivada da evolução da Internet, o que muitos autores denominam como Web 2.0. De acordo com Meireles (2007), trata-se de uma segunda fase da Internet, com profundas implicações nas estratégias financeiras a ela vinculadas. Na Web 2.0, “os investimentos serão ponderados, os modelos de negócios terão bases sólidas” e novas formas de gerações de receitas serão incorporadas.

A transparência nos negócios terá que ser intensificada, pois o poder da mídia está passando para a mão dos consumidores, fazendo com que estes possam destruir uma marca ou produto em questão de minutos, como também contribuir para o desenvolvimento do negócio, por meio de *feedbacks* positivos.

Projeta-se que a publicidade *on-line* será cada vez menos eficaz, exigindo seu redirecionamento para públicos cada vez mais segmentados. Meireles (2007) defende que a Internet permite conhecer e fidelizar os consumidores como nenhum outro meio de comunicação, expandindo sobremaneira o conceito de marketing *one-to-one*. “É já hoje possível oferecer uma experiência única e individualizada a cada consumidor, personalizando a oferta em função dos seus interesses” (MEIRELES, 2007). Esse tipo de relacionamento com o cliente deve crescer consideravelmente ao longo do século XXI.

Além de modificações nas formas de negócio, a Web 2.0 promete intensificar as tendências de liberdade do internauta, “que deixa de ser passivo e passa a ter, também, a responsabilidade de produzir, ‘mixar’ e classificar o conteúdo” (NEPOMUCENO, 2006). Isso significará abandonar os paradigmas dominantes. Nepomuceno argumenta que, ao longo dos últimos dez anos, tentou-se “encaixar a web no modelo clássico de comunicação”, que postula a existência de um emissor e muitos receptores.

Crump (2007, apud ALVES, 2007) salienta “o impacto que o conceito de colaboração e conteúdo gerado pelo usuário está exercendo sobre os conceitos criativos das peças publicitárias”, de modo que “cada vez mais as mídias digitais trazem um novo nível de consciência para o consumidor, que agora pode ser considerado como o verdadeiro dono das marcas”. Tais tendências

são expressas na Web 2.0 por meio do aumento de ferramentas de criação existentes para os usuários, que poderão modificar de forma ativa o design de um site, por exemplo.

## 2.2 Questões-Chave em RSE

As questões-chave apontadas neste estudo para a área de RSE são: meio ambiente (particularmente mudanças do clima e fornecimento de água com qualidade), exclusão social (combate à pobreza), e governança e *accountability* (incluindo as questões de transparência e integridade). Outras questões que crescerão em importância incluem padrões e condições de trabalho, questões referentes a salário, direitos humanos, bioética (tratamento humano dos animais, tecnologias de genética, etc.), privacidade, qualidade do produto e qualidade de padrões e toxicidade (STRANDBERG, 2002).

Para alguns especialistas, questões referentes à democracia na economia e na arena política ganharão maior enfoque – local, nacional e globalmente – e também se refletirão na agenda da RSE. Outros defendem que haverá novos desafios para a RSE em termos de diversidade – com populações envelhecendo, e diferenças culturais e religiosas tornando-se mais relevantes (STRANDBERG, 2002).

As crianças e os jovens, segundo Araújo, Ashley e Giacomini Filho (2007), constituem outro elemento-chave para a Responsabilidade Social Empresarial.

### 2.2.1 Exclusão e Desigualdade Social

De acordo com o *National Intelligence Council* (1997), o crescimento da renda *per capita* irá ultrapassar 2% ao ano até 2010, sendo positivamente influenciado pela aceleração do comércio global, por tecnologias de ponta e pela integração dos mercados de capital.

Já Mouline e Lazrak (2005) projetam que o rendimento *per capita* melhorará até 50% em meados de 2025. Contudo, esse crescimento será acompanhado

por uma distribuição desigual por regiões. A prosperidade atingirá níveis elevados em certas regiões do mundo, enquanto outras serão privadas desse movimento – particularmente as regiões pouco inseridas na economia mundial ou dispendo de economias pouco competitivas (MOULINE; LAZRAK, 2005).

Prahalad (2005) entende que a pobreza pode ser a força motriz da próxima etapa global de prosperidade econômica, demandando inovações. Suprir os consumidores da base da pirâmide, como China, Índia, Indonésia, Brasil, México, Rússia, África do Sul e Nigéria, exigirá na próxima década alta tecnologia, novos produtos, serviços e modelos de negócios. Além disso, a existência da pobreza incentivará as grandes empresas a trabalharem em parceria com organizações da sociedade civil e governos locais. O desenvolvimento de mercados na base da pirâmide criará milhões de pequenos novos empreendedores. Essas microempresas serão parte integrante do ecossistema lastreado no mercado, o que significará igualmente a necessidade de inovações organizacionais e de novos modelos de governança.

A esperança de prosperidade e bem-estar para o século XXI dependerá da capacidade de capitalização da diversidade social para encorajar o dinamismo tecnológico, econômico e social. No futuro, as diferenças de *status* social serão determinadas por fatores diferentes das categorias atualmente predominantes, como profissão, rendimento e nacionalidade. É provável que, durante os anos vindouros, grande parte dos indivíduos veja sua identidade ou a identidade de um bom número de pessoas a seu redor se modificar consideravelmente (MILLER; MICHALSKI; STEVENS, 2001).

No futuro, as sociedades serão bem diferentes e complexas, tornando a diversidade um fator de viabilidade social. Para tanto, será necessário encontrar pontos de partida inteiramente novos, capazes de romper com os métodos rígidos e hierarquizados do passado e optar por abordagens fundadas sobre maior responsabilidade individual, motivações internas e singularidade (MILLER; MICHALSKI; STEVENS, 2001).

Segundo o *Worldbank* (2007), as políticas governamentais terão que garantir a incorporação dos pobres no processo do crescimento mediante inves-

timentos a seu favor tanto no setor da educação como na infra-estrutura e transferências. Paralelamente, serão necessárias políticas que apoiem os trabalhadores.

Com relação à América Latina, o *National Intelligence Council* (2004a) prevê que a maior parte do crescimento dos empregos nessa região se dará no setor informal. Assim, a tendência é de perpetuação da desigualdade, da exclusão e do desequilíbrio fiscal até 2020. Com isso, verificam-se sérios riscos para os sistemas de previdência dos países latino-americanos.

Especificamente no Brasil, foi realizado um estudo denominado “Projeto Brasil 3 Tempos”, no qual se analisaram cenários futuros do país em 2007, 2015 e 2022, abordando sete dimensões. Segundo Steiner (2006), as cinco questões que receberam conceitos de importância mais elevados para o futuro do país envolvem aspectos de caráter social e, de alguma forma, estão inter-relacionadas, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – As cinco questões consideradas de maior importância, de um total de 50 questões formuladas**

Questões	Probabilidade de Incidência		Importância de 1 a 9
	2015	2022	
Resolução da qualidade da educação básica	32%	41%	8,8
Universalização da educação básica	47%	59%	8,7
Redução de 50% da criminalidade	30%	40%	8,6
Crescimento do emprego > 2% a.a.	40%	50%	8,5
Desigualdade social próxima ao dos países desenvolvidos	31%	46%	8,5

Fonte: Projeto “Brasil 3 Tempos” – NAE/CGEE apud STEINER, 2006. p. 88.

Entre as questões consideradas mais relevantes, duas se relacionam à dimensão do conhecimento e, especialmente, à educação básica (educação fundamental e secundária). Embora as ponderações sobre a importância da qualidade e da universalização da educação básica sejam semelhantes, as

probabilidades de ocorrência das duas são consideradas distintas. Por um lado, há uma elevada percepção de que a universalização seja atingida. Por outro, há um grande pessimismo em relação ao alcance da qualidade. Com relação às outras três questões, a redução da criminalidade em 50% e a redução da desigualdade social são aquelas avaliadas com a menor probabilidade de ocorrência (STEINER, 2006).

Dowbor (1999) observa que o Brasil atingiu um desequilíbrio dramático entre as dimensões produtivas e sociais. Segundo Steiner (2006), os atuais indicadores de crescimento econômico e desigualdades sociais no Brasil tendem a permanecer nos mesmos níveis da última década. Diante desse quadro, o cenário futuro provável será marcado por três grandes dificuldades entrelaçadas: a qualidade da educação básica, a redução das desigualdades sociais e a redução da violência.

#### 2.2.1.1. Cenários para o IDH do Brasil até 2022

Steiner (2006) discute três cenários para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil até 2022. O IDH constitui um indicador relevante, pois aborda três eixos importantes: educação, saúde e bem-estar. Trata-se, conforme o autor, da

[...] média aritmética de três componentes: escolaridade, longevidade e renda *per capita*. O parâmetro da escolaridade é uma medida linear da taxa de alfabetização (peso 2/3) e da taxa de escolaridade bruta (peso 1/3). A longevidade é um indicador linear que adota a idade mínima de 25 anos (arbitrária) e a máxima de 85 anos (expectativa de vida das mulheres japonesas em 2002). O indicador de renda *per capita* é o logaritmo da renda, considerando US\$ 100/ano como mínima e US\$ 40.000/ano como máxima. (STEINER, 2006, p. 89).

Os cenários foram elaborados a partir de três taxas distintas de crescimento médio do PIB: de 2%, 4% e 6% ao ano. De acordo com Steiner (2006), nas últimas décadas, o país teve um ganho nos índices sociais (escolaridade e expectativa de vida), mas na atual fase esses índices se aproximam da saturação.

Desse modo, o autor entende que o desenvolvimento futuro do IDH no Brasil depende profundamente do crescimento econômico.

O autor lembra que a construção dos cenários também se baseou na consideração de que a taxa de crescimento demográfico seria de 1% ao ano para os próximos 20 anos.

O IDH calculado para 2022, com base numa taxa de crescimento médio do PIB de 2% ao ano, é de 0,824. Tal índice é semelhante ao da Argentina em 2000. Na Tabela 2, encontra-se o quadro com os dados relativos a essa primeira hipótese.

**Tabela 2 – Hipótese A: Crescimento médio do PIB de 2% ao ano**

Ano	IDH	Expectativa de vida	Educação		Renda per capita
		Anos	Alfabetização (%)	Matrículas (%)	US\$ PPP
2003	0,792	70,7	88,4	91,0	7,790
2007	0,802	71,0	90,0	92,0	8,106
2015	0,816	71,6	92,0	93,0	8,777
2022	0,824	72,0	93,0	94,0	9,225

Fonte: Projeto “Brasil 3 Tempos” – NAE/CGEE apud STEINER, 2006, p. 89.

Com uma taxa de crescimento médio do PIB de 4% ao ano, calcula-se um IDH que colocaria o Brasil no grupo de países com alto grau de desenvolvimento humano (IDH > 0,800) já em 2015. Para 2022, projeta-se que o Brasil teria um IDH de 0,857, número intermediário entre os da Argentina e da Coreia do Sul em 2003. Na Tabela 3, encontra-se o quadro com os dados relativos a essa segunda hipótese.

**Tabela 3 – Hipótese B: Crescimento médio do PIB de 4% ao ano**

Ano	IDH	Expectativa de vida	Educação		Renda per capita
		Anos	Alfabetização (%)	Matrículas (%)	US\$ PPP
2003	0,792	70,7	88,4	91,0	7,790
2007	0,811	71,5	90,0	93,0	8,770
2015	0,838	73,0	92,0	94,0	11,100
2022	0,857	74,0	94,0	95,0	12,875

Fonte: Projeto “Brasil 3 Tempos” – NAE/CGEE apud STEINER, 2006, p. 89.

Para uma taxa média de crescimento anual do PIB de 6%, calcula-se que em 2022 o IDH seria de 0,893, semelhante aos da Coreia do Sul e de Portugal em 2003. Na Tabela 4, encontra-se o quadro com os dados relativos a essa terceira hipótese.

**Tabela 4 – Hipótese C: Crescimento médio do PIB de 6% ao ano**

Ano	IDH	Expectativa de vida	Educação		Renda per capita
		Anos	Alfabetização (%)	Matrículas (%)	US\$ PPP
2003	0,792	70,7	88,4	91,0	7,790
2007	0,819	71,9	91,0	93,0	9,468
2015	0,860	74,4	93,0	94,0	13,990
2022	0,893	76,6	95,0	96,0	17,855

Fonte: Projeto “Brasil 3 Tempos” – NAE/CGEE apud STEINER, 2006, p. 89.

### 2.2.1.2 Índice Gini

De acordo com Steiner, o IDH não é suficiente para medir a desigualdade social, pois pode haver uma evolução positiva do IDH sem haver maior igualdade social. Dessa forma, Steiner (2006, p. 79) indica o índice de Gini, que

[...] mede o grau de desigualdade na distribuição de indivíduos segundo a renda domiciliar *per capita* (...). Seu valor pode variar de 0 (zero) (a renda de todos os indivíduos tem o mesmo valor) até 100 (cem) (caso em que toda a renda é apropriada por uma pessoa).

Embora o índice de Gini no Brasil tenha melhorado na última década, o país ainda constitui um dos mais desiguais. Segundo Steiner (2006), seu índice em 2001 era de 59,3, enquanto o da Dinamarca era de 24,7, e o do Japão era de 24,9. Mas o autor lembra que grande parte da desigualdade social brasileira é devida à educação. Na existência de projeções de crescimento da escolaridade brasileira, permite-se prever uma queda acentuada da desigualdade a partir de 2017.

### 2.2.1.3. Desigualdades Sociais e Tecnologias de Informação e Comunicação

A polarização entre os iniciados e os excluídos da tecnologia pode dar origem a fenômenos sociais de fragmentação, isolamento e exclusão. A desigualdade entre “ricos” e “pobres” em saber, no interior de um mesmo país ou internacionalmente, será acompanhada pela crise de legitimidade de instituições coletivas importantes, tais como a empresa centralizada, o governo, a família e as organizações religiosas (MILLER; MICHALSKI; STEVENS, 1998).

Nazareno et al. (2006) destacam o efeito multiplicador induzido pela democratização das Tecnologias da Informação sobre o desenvolvimento econômico e social do país. Segundo os autores, a redução do abismo digital no Brasil é um desafio do futuro, que demanda a execução de projetos de curto prazo para democratização das Tecnologias de Informação e Comunicação e, ao mesmo tempo, o planejamento de metas de médio e longo prazo para a redução das desigualdades em contexto mais amplo, que envolvam programas sustentáveis de educação e de capacitação profissional orientados às novas tecnologias.

## 2.2.2 Desafios Socioambientais

Os desafios socioambientais evidenciam a necessidade de novas tecnologias, desenvolvimento de novos estilos de vida dos consumidores e novas estruturas de regulamentação (BEKKEHEIEN; HALAND; KLOVENING, 1999).

Mello (2006) destaca os principais desafios socioambientais da atualidade: (i) crescimento populacional e demográfico – estima-se que a população mundial atingirá 11 bilhões por volta de 2050; (ii) mudanças ambientais globais ocasionadas por modos de produção que alteram os ciclos biogeoquímicos; (iii) alterações socioambientais decorrentes da produção crescente de resíduos sólidos e produtos tóxicos que contribuem para uma poluição desenfreada; e (iv) prejuízos à biodiversidade global, resultante da exploração contínua e maciça dos recursos vivos.

Para Spiegel (2007), a principal conclusão do relatório da ONU no *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) é a própria mudança climática, que pode ser evidenciada, entre outras situações, pelos novos lagos glaciais formados em decorrência do derretimento das calotas polares e pelo aumento da temperatura de rios e lagos, que resultam na alteração da qualidade das águas.

O *World Wildlife Fund* – WWF (2007) aponta cinco grandes problemas para a humanidade decorrentes do aquecimento global: (i) escassez de água; (ii) insegurança alimentar; (iii) impactos na saúde; (iv) impactos socioeconômicos; e (v) efeitos nos ecossistemas.

Escassez de água: de acordo com WWF (2007), mundialmente, mais de três bilhões de pessoas estarão em risco como resultado da falta de água. O derretimento das calotas causará, apenas na Índia, a falta de água para 500 milhões de pessoas e a perda de 37% das terras irrigadas.

Ashley e Cashman (2006) acreditam que, no futuro, o maior consumo de água continuará ocorrendo no setor agropecuário, seguido pelo industrial e pelo doméstico. Em comparação com os dados relativos a 1995, o consumo na agricultura diminuirá de 70% para 56%, devido à utilização de tecnologias mais eficientes. Na indústria, o consumo será praticamente o mesmo, enquanto

o consumo doméstico subirá de 10% para 21% até 2030, em função do crescimento populacional, principalmente na área urbana. Em países como China e Índia, espera-se que o consumo de água dobre até 2030, devido ao alto índice de urbanização.

**Insegurança alimentar:** a WWF (2007) antecipa que as secas mais freqüentes na África e em outras partes levarão a rendimentos mais baixos das plantações.

Conforme a CIA (2001), a produção mundial de alimentos será suficiente para satisfazer as necessidades da população, todavia, pode acirrar problemas ambientais, como a degradação da terra, que, por sua vez, pode ser um obstáculo aos avanços produtivos. Além disso, sistemas de infra-estrutura e distribuição ineficientes podem levar à subnutrição em regiões da África subsaariana.

**Impactos na saúde:** três milhões de pessoas estarão em grande risco de contrair malária e outras doenças transmitidas por inundações. Projeta-se que os custos de saúde em virtude das mudanças climáticas dobrem até 2020, parcialmente como resultado do estresse decorrente do calor, mas primeiramente devido ao aumento das taxas de diarreia e má nutrição em países de baixa renda (WWF, 2007).

**Impactos socioeconômicos:** a WWF (2007) estima que as perdas relacionadas à elevação moderada de temperatura incluam também perdas do Produto Interno Bruto (PIB), com danos globais líquidos de até 20% para mudanças climáticas absolutas.

**Efeitos nos ecossistemas:** segundo a WWF (2007), acredita-se que 35% das espécies terrestres estejam em extinção ou perto disso até 2050, incluindo a perda de espécies e ecossistemas únicos.

Corroborando esta perspectiva, Spiegel destaca que as mudanças no clima provocarão a diminuição dos recursos naturais. Entre 20% e 30% das espécies enfrentarão alto risco de extinção caso a temperatura média global aumente mais 2,5°C em relação aos níveis de 1990. De acordo com o relatório da ONU, isso pode acontecer até 2050.

A *Millennium Ecosystem Assessment* (2005) descreve cenários referentes a ecossistemas mundiais entre 1970 e 2050, nos quais é projetado o crescimento do consumo de serviços, que acarretará perda da biodiversidade e degradação ambiental acelerada.

A questão energética, vital para todas as sociedades, apresenta grandes impactos socioambientais. Com a maior utilização de energia, os países em desenvolvimento poderão superar os desenvolvidos em emissões de gases causadores do efeito estufa. Atualmente, os países desenvolvidos são responsáveis por 60% da emissão de poluentes, mas essa proporção pode se inverter em 2015, quando os países em desenvolvimento atingirem índice equivalente.

Para que o enfrentamento dos problemas ambientais tenha efeito, é de grande relevância, de acordo com Friedman (2007), a adoção de medidas mitigadoras por países como China, Índia e Brasil. De acordo com o *MicKinsey Global Institute* (apud FRIEDMAN, 2007), as nações em desenvolvimento serão responsáveis por quase 80% do crescimento da demanda por energia nas próximas décadas. Segundo pesquisa realizada pelo banco *Goldman Sachs* (apud CAETANO, 2007), em 2050, outros países, como Brasil, Índia, China e Rússia, se juntarão aos Estados Unidos e ao Japão como as maiores economias do mundo.

Para que esses países diminuam suas emissões de poluentes, as alternativas mais limpas de energia precisam estar disponíveis a um custo mais baixo do que o atual. E isso só será possível por meio de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Para o autor, não bastam apenas as iniciativas do mercado mundial. É preciso que os governos entrem em ação, pois estes podem impor padrões mais elevados de utilização de energia, exigir que as concessionárias do setor gerem uma quantidade mínima de energia a partir de fontes renováveis e também facilitar empréstimos e licenciamentos para os que desejam construir usinas nucleares.

Para Watanabe (1999), uma importante estratégia para a geração de energia no século XXI é a criação de um sistema que maximize o potencial baseado nas particularidades de cada região. Outro ponto que o autor ressalta é a necessidade de se considerar as inter-relações entre as 3E (*economy, energy and*

*environmental*)<sup>7</sup>, que, segundo o autor, podem ser representadas por produção, energia consumida e emissões de CO<sub>2</sub>.

Mano e Gonçalves (2007) destacam que a corrida pela neutralização de emissões de carbono já foi inserida na agenda do cidadão comum. E menciona que

[...] o Congresso Americano decidiu compensar suas emissões de carbono até 2010 comprando créditos na bolsa do Clima de Chicago, tornando-se o mais novo dos 300 membros da primeira bolsa do mundo dedicada à compra e venda voluntária de créditos de carbono. (MANO; GONÇALVES, p. 24).

Verifica-se que a adesão voluntária de empresas e órgãos governamentais americanos está impulsionando o crescimento das negociações de crédito de carbono na bolsa. Existe também a tendência de uma maior utilização de tecnologias limpas em nível mundial, com maior aproveitamento de água da chuva, energia solar e eólica, ou seja, cada vez mais se procura um futuro sustentável (OPTI, 2001).

Segundo a BBC Brasil.com (2007b), será apresentado um projeto da primeira casa que atende padrões de conservação ambiental a serem impostos no Reino Unido até 2016. Painéis solares, aquecedor a biomassa e mecanismos para o uso eficaz de água, inclusive com a coleta de água da chuva, estão entre as características da casa. O projeto tem ainda um sistema de separação de lixo que permite que materiais combustíveis sejam queimados para contribuir para o fornecimento de energia doméstica. Por fim, para que os moradores conheçam a quantidade do desperdício, existe um medidor inteligente de energia.

Em busca de um futuro ecoeficiente, o WBCSD (2007) indica algumas importantes diretrizes a serem adotadas para atores específicos:

- I. Líderes governamentais e funcionários públicos: (i) estabelecer metas macroeconômicas da ecoeficiência e critérios de conversão para o desenvolvimento sustentável; (ii) integrar medidas políticas para reforçar

---

<sup>7</sup> Economia, energia e meio ambiente.

a ecoeficiência; e (iii) trabalhar para mudar as regras e os sistemas das políticas internacionais para o comércio, como forma de apoiar uma maior produtividade de recursos e redução de emissões, assim como melhorias das condições dos desprivilegiados.

- II. Líderes da sociedade civil e consumidores: (i) encorajar os consumidores a escolherem produtos e serviços ecoeficientes e mais sustentáveis; e (ii) apoiar as medidas políticas para criação das condições enquadradoras, que recompensam a ecoeficiência.
- III. Docentes: incluir a ecoeficiência e a sustentabilidade nos currículos dos ensinos secundário e superior e utilizá-la em programas de investigação e desenvolvimento.
- IV. Analistas financeiros e investidores: (i) reconhecer e recompensar a ecoeficiência e a sustentabilidade como critérios de investimento; e (ii) ajudar as empresas ecoeficientes e líderes da sustentabilidade a comunicar ao mercado financeiro o progresso e os benefícios relacionados com o negócio; promover e utilizar instrumentos de avaliação e índices de sustentabilidade para apoiar os mercados e ajudar a expandir o conhecimento sobre os benefícios da ecoeficiência.
- V. Líderes de negócios: (i) integrar a ecoeficiência na estratégia de negócio, incluindo-a nas estratégias operacionais, de inovação do produto e de marketing; e (ii) apoiar as medidas políticas que recompensam a ecoeficiência.

### 2.2.3 Desenvolvimento Sustentável

#### 2.2.3.1 Conceito e Movimentos de Desenvolvimento Sustentável

O movimento para o Desenvolvimento Sustentável ganhou dimensão com base nas preocupações expressas nas décadas de 1970 e 1980. Observava-se no período que os padrões de produção e consumo das sociedades industrializadas não poderiam ser sustentados, considerando-se os recursos do planeta (UNESCO, 2005).

Em decorrência dessa problemática, difundiu-se o conceito de Desenvolvimento Sustentável centrado na satisfação das necessidades humanas presentes, sem comprometer a das próximas gerações. Disseminou-se, ainda, a necessidade de conquistar, simultaneamente, a eficiência econômica, a justiça social e a qualidade ambiental. Este conceito foi proveniente do Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – Nosso Futuro Comum – divulgado na sua primeira edição em 1987 (BUFFARA, 2003).

O livro “Proteger a Terra: Estratégia para uma Vida Sustentável” de autoria da União Mundial de Conservação, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e do Fundo Mundial pela Natureza, publicado em 1991, complementa a definição de Desenvolvimento Sustentável do Relatório Nosso Futuro Comum com a conceituação “melhorar a qualidade da vida humana respeitando a capacidade do ecossistema” (UNESCO, 2005).

A definição do Relatório Nosso Futuro Comum ressalta a realização das necessidades humanas respeitando-se a responsabilidade intergeracional. Já a conceituação do livro “Proteger a Terra: Estratégia para uma Vida Sustentável” focaliza a melhoria da qualidade da vida humana, ao mesmo tempo em que se protege a capacidade de regeneração da Terra. Ambas as definições retratam um bom entendimento do significado de Desenvolvimento Sustentável, que beneficiaria tanto as pessoas quanto os ecossistemas (UNESCO, 2005).

Evidencia-se em diversas interpretações que os conceitos de Desenvolvimento Sustentável vinculam-se a distintas formas de desenvolvimento social e econômico. Temáticas importantes giram em torno de quem tem acesso legítimo, controle e utilização dos recursos naturais. Dessa forma, são essenciais, para marcar o rumo do Desenvolvimento Sustentável, os direitos e responsabilidades, os papéis e relações pessoais, as instituições, os países, as regiões e os blocos sociopolíticos. Ressalta-se, também, que tanto as relações sociais e econômicas entre as pessoas e instituições como as relações entre sociedade e recursos naturais é que auxiliarão ou dificultarão a evolução no sentido do Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2005).

Também originárias das preocupações relacionadas aos rumos do desenvolvimento e das necessidades de estabelecer-se os direcionamentos a serem tomados pelo planeta, diversas reuniões com chefes de Estado de muitos países passaram a ser agendadas, para firmar-se acordos em nível mundial sobre diferentes temas relacionados ao problema socioambiental (Protocolo de Kyoto, Mercado de Carbono, Pobreza nos Países de Terceiro Mundo), destacando-se entre elas a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio-92 / ECO 92.<sup>8</sup> Nesta foram discutidas e sistematizadas algumas metas de desenvolvimento, pautando-se a preocupação com as gerações futuras e o esgotamento dos recursos naturais e culturais – originando-se o documento intitulado AGENDA 21 GLOBAL (COELHO, 1999, apud BAHIA; SAMPAIO, 2007).

No ano de 2007, após o vigésimo ano do Relatório Nosso Futuro Comum, um novo e importante documento que trata do Desenvolvimento Sustentável do planeta foi lançado pela SustainAbility – reconhecida consultoria na área de sustentabilidade. O relatório intitula-se “*Raising Our Game: Can We Sustain Globalization?*” e aborda os caminhos da globalização e do crescimento sustentável (SILVA, 2007).

De forma geral, a carga ambiental procedente do consumo tem aumentado inexoravelmente. Evidencia-se, cada vez mais, que diversas questões sociais, econômicas e ambientais relacionam-se entre si. Pobreza, migração, desnutrição, elevação demográfica, desigual distribuição de recursos, saúde e HIV/Aids, alterações climáticas, abastecimento energético, ecossistemas, diversidade biológica, recursos hídricos, segurança alimentar e toxinas prejudiciais ao meio ambiente exemplificam estas relações (UNESCO, 2005).

Nesse contexto, o Desenvolvimento Sustentável exige respostas tanto das nações industrializadas como dos países em desenvolvimento: padrões responsáveis de produção e consumo, e uma administração proativa de todos os tipos de recursos (UNESCO, 2005).

---

<sup>8</sup> Por ocasião da Conferência Internacional Rio-92, cidadãos representando instituições de mais de 170 países assinaram tratados nos quais se reconhece o papel central da educação para a construção de um mundo socialmente justo e ecologicamente equilibrado, o que requer responsabilidade individual e coletiva em níveis local, nacional e planetário (SÃO PAULO, 1992).

Desenvolvimento sustentável está estreitamente vinculado ao processo de globalização. Os problemas e desafios aos quais a promoção do desenvolvimento sustentável se refere são de alcance mundial – na verdade, estão relacionados com a sobrevivência do planeta como morada da sociedade humana. Em algumas áreas do mundo, os efeitos da globalização constituem ameaça para a sobrevivência das comunidades locais, especialmente das minorias e dos povos indígenas, incluindo florestas e outros *habitats* dos quais tais comunidades dependem. A mudança de padrões no comércio e na produção mundiais incita novos desafios migratórios, de assentamento, infra-estrutura, poluição e esgotamento de recursos. Por outro lado, as conexões mais rápidas e densas que caracterizam a globalização – comunicação eletrônica, capacidade de armazenamento e processamento de dados, transporte aéreo, redes de mídia e outros – podem ser utilizadas para viabilizar ações mais efetivas e combinadas com o objetivo de deter os efeitos da globalização. (UNESCO, 2005, p. 30).

Na concepção de Sachs (1993), as dimensões a serem observadas no Desenvolvimento Sustentável abarcam cinco eixos norteadores:

- I. Sustentabilidade Social: o objetivo é a construção de uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e de bens, diminuindo o abismo social;
- II. Sustentabilidade Econômica: privilegia a alocação e o gerenciamento mais eficiente de recursos financeiros;
- III. Sustentabilidade Ecológica: apóia novas maneiras de relacionamento entre o consumo humano e os recursos naturais, desde a redução do uso até a reutilização destes por meio de reciclagem;
- IV. Sustentabilidade Espacial: presente especialmente nas relações das áreas rurais e urbanas, combatendo a centralização em áreas urbanas; e

- V. Sustentabilidade Cultural: valorização de formas diversas de relação homem/natureza e diversidades culturais, por meio da etnociência, por exemplo.

### 2.2.3.2 Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e a Carta da Terra

A comunidade internacional aderiu os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio como um marco global do desenvolvimento e da cooperação no ano de 2000. Os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio estipulam metas para que ações internacionais modifiquem tais conceitos em realidade como: erradicação da pobreza; melhorias na saúde infantil, materna e sexual; aumento da oferta de educação, corrigindo as desigualdades de gênero na educação; e fomento à elaboração de estratégias nacionais para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2005).

Outra ação importante que contribui para a questão do Desenvolvimento Sustentável é a Carta da Terra. Esta foi elaborada com a participação de mais de 100 mil pessoas de 46 nações e foi aprovada pelas Nações Unidas em 2000, sendo reconhecida como o “Código Ético Planetário” (BOFF, 2003).

Conforme Boff (2003), partindo de uma visão ética e holística, a Carta da Terra considera as interdependências entre pobreza, degradação ambiental, injustiça social, conflitos étnicos, paz, democracia, ética e crise espiritual. Ela representa um grito de urgência em face das ameaças que pesam sobre a biosfera e o projeto planetário humano, além de representar um apelo em favor da esperança e de um futuro comum da Terra e da humanidade. Assim, o documento pode ser utilizado como um código universal de conduta para guiar os povos e as nações na direção de um futuro sustentável, sendo fundamentado em dezesseis princípios organizados em quatro dimensões:

- I. Respeitar e cuidar da comunidade da vida:
  - Respeitar a Terra e a vida em toda sua diversidade;

- Cuidar da comunidade da vida com compreensão, compaixão e amor;
- Construir sociedades democráticas que sejam justas, participativas, sustentáveis e pacíficas;
- Garantir as dádivas e a beleza da Terra para as atuais e as futuras gerações.

## II. Integridade ecológica:

- Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação pela diversidade biológica e pelos processos naturais que sustentam a vida;
- Prevenir o dano ao ambiente como o melhor método de proteção ambiental e, quando o conhecimento for limitado, assumir uma postura de precaução;
- Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário;
- Avançar o estudo da sustentabilidade ecológica e promover a troca aberta e a ampla aplicação do conhecimento adquirido.

## III. Justiça social e econômica:

- Erradicar a pobreza como um imperativo ético, social e ambiental;
- Garantir que as atividades e instituições econômicas em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma equitativa e sustentável;
- Afirmar a igualdade e a equidade de gênero como pré-requisitos para o Desenvolvimento Sustentável e assegurar o acesso universal à educação, assistência de saúde e às oportunidades econômicas;

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

#### IV. Democracia, não-violência e paz:

- Fortalecer as instituições democráticas em todos os níveis e proporcionar-lhes transparência e prestação de contas no exercício do governo, participação inclusiva na tomada de decisões e acesso à justiça;
- Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e habilidades necessárias para um modo de vida sustentável;
- Tratar todos os seres vivos com respeito e consideração;
- Promover uma cultura de tolerância, não-violência e paz.

#### 2.2.3.3 Iniciativas e Instrumentos de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável

Diversas instituições vêm desenvolvendo instrumentos com o propósito de incentivar e mensurar as ações sociais e ambientais das empresas. Na maioria das vezes, tratam-se de indicadores de desempenho, princípios ou normas internacionais que buscam integrar o sucesso financeiro à consciência ambiental e social (SOUSA, 2006).

Para Sousa (2006), uma das principais preocupações de diversos institutos no mundo é padronizar relatórios sociais e ambientais, como é o caso do GRI (*Global Reporting Initiative*). No Brasil, entidades como o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) desenvolvem esse tipo de ação.

A autora descreve que outras formas de iniciativas vêm sendo elaboradas com o propósito de incentivar a sustentabilidade empresarial. Um índice espe-

cial para negociação de ações de empresas consideradas sustentáveis – *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) – foi criado pela parceria entre a Bolsa de Nova Iorque (*Dow Jones*) e a *Sam Research*, no qual as empresas participantes são selecionadas por meio de diversos critérios. Já a Bolsa de São Paulo lançou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Destaca-se também a criação de alguns princípios e normas internacionais com o objetivo de fomentar a gestão responsável e sustentável das empresas e o comprometimento global com as premissas de um desenvolvimento mais justo. Entre estes, cita-se: os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), o Pacto Global, os Princípios do Equador e os Princípios para o Investimento Responsável. Quanto às normas criadas, têm-se: a ISO 14000, a AA 1000, a SA 8000, a OHSAS 18000, a NBR 16001 e o início dos trabalhos de discussão da ISO 2.000 (SOUSA, 2006).

#### 2.2.3.4 Tendências e Cenários para o Desenvolvimento Sustentável

Os mercados e as políticas do século XXI terão suas definições por meio da interação entre os diferentes aspectos da globalização e uma agenda de sustentabilidade em evolução (SUSTAINABILITY, 2007).

Uma democracia plena só será possível por meio da elaboração de uma inovadora perspectiva: um Desenvolvimento Sustentável ao longo do tempo, que não procure somente o crescimento econômico, mas também a justiça redistributiva e o pleno emprego, e que proporcione acesso igualitário aos direitos de cidadania, com vasta participação popular nos diferentes níveis da sociedade. Soma-se, ainda, que isso somente fará sentido caso ocorra a preservação dos recursos naturais para as gerações futuras (PIÑEIRO apud BRUMER, 2003).

Não existirá crescimento econômico a longo prazo sem progresso social e também sem cuidado ambiental. Todos esses aspectos devem ser considerados e tratados de forma igualitária, visto que são questões inter-relacionadas. Da mesma forma que o crescimento econômico não se sustenta sem uma equivalência social e ambiental, programas sociais ou ambientais corporativos não se sustentarão se não houver equilíbrio econômico da empresa (BUSINESS METS SOCIAL DEVELOPMENT, 2007).

O relatório “*Raising Our Game: Can We Sustain Globalization?*” analisa as principais tendências da globalização para as próximas duas décadas e suas implicações para a Responsabilidade Social Empresarial e a agenda de Desenvolvimento Sustentável. A SustainAbility (2007) aponta alguns cenários, tendências e recomendações, algumas dimensões podem ser consideradas na agenda de sustentabilidade, tais como:

- I. Crescimento: o crescimento econômico permanecerá, entretanto necessita ser contido dentro de uma visão de “um só planeta”.
- II. Aceleração: ocorrerá uma aceleração continuada na rapidez dos eventos e nas decisões, abarcando desde os ciclos econômicos até os impactos ambientais.
- III. Integração: temáticas da agenda de Desenvolvimento Sustentável, como modificações no clima e direitos humanos, continuarão a se integrar nos sistemas políticos e de mercado.
- IV. Barreiras: a agenda de desenvolvimento encontrará diversas barreiras sociais, culturais, ecológicas e até mesmo psicológicas.
- V. Liderança: a relevância da liderança será ressaltada. Possivelmente esta surgirá de lugares imprevistos, como as recém-surgidas cidades-estado, ONGs e empresas.
- VI. Equidade: a equidade ressurgirá como norma essencial e condição prévia para um mundo mais sustentável.

Novos atores deverão avançar no campo da globalização. A China e a Índia, com suas elevadas taxas de crescimento, vêm causando impactos nos mercados de *commodities* e no comércio internacional, enquanto promovem novas relações comerciais sul-sul no cenário global. Emergentes economias, como o Brasil e a África do Sul, estão demonstrando papéis regionais e globais cada vez mais importantes.

Conforme a influência econômica eleva-se, as nações em desenvolvimento também tentarão transformar as regras da globalização a seu favor. O crescimento econômico poderá ter graves conseqüências para a sustentabilidade. Atualmente, China, Índia, Brasil e Rússia são responsáveis por 30% das emissões globais de CO<sub>2</sub>.

Ainda que apareçam muitas oportunidades, poderão ser agravados os conflitos relativos a demografia, riqueza, gênero, nutrição, saúde, recursos ambientais, educação, informações, segurança e governança.

O relatório da SustainAbility esboça também determinados cenários para que possamos vislumbrar o que poderá acontecer futuramente. A SustainAbility (2007) descreve que é possível que elementos de cada um dos diferentes cenários aparecerão em regiões ou momentos diferentes.

- I. Ganhos Sociais com Perdas Ambientais: nesse cenário ocorre um melhor padrão de vida de parcelas maiores da população, proporcionado pelas sociedades democráticas. Como principal conseqüência, eleva-se o valor dos recursos naturais. Soma-se, ainda, a degradação progressiva dos ecossistemas, visto que grande parte dos governos não quer se submeter ao risco político de pedir aos eleitores que se sacrifiquem em favor do coletivo. Condições ambientais degradadas destroem as ilhas de prosperidade.
- II. Ganhos Sociais e Ganhos Ambientais: esse é um mundo no qual a demografia, a política, a economia e a sustentabilidade convivem em harmonia. Entretanto, o início do período desse cenário é complexo, caracterizado por crise generalizada que estaciona o comércio global. Os desafios geram boas respostas, destacando a relevância de soluções compartilhadas e inclusivas. No decorrer do tempo, círculos virtuosos de benefícios são estabelecidos. Resulta-se num segundo Renascimento, com abrangência potencializada.
- III. Perdas Sociais e Perdas Ambientais: esse cenário não é nada bom. Um mundo com complicações econômicas, sociais e ambientais.

Tendências demográficas e a ampliação dos estilos de vida ocidentais degradam os ecossistemas. Os desafios desorientam os tomadores de decisão e prejudicam a capacidade de resposta das pessoas. Com o passar do tempo, o temor inibe o pensamento e a criatividade, surgindo círculos viciosos na política, governança, economia e tecnologia.

- IV. Perdas Sociais e Ganhos Ambientais: nesse mundo, as elites utilizam a sustentabilidade ambiental como desculpa para negar às classes sociais mais baixas o acesso à sua parcela de recursos naturais. Um efeito provável trata-se do declínio na velocidade da degradação dos ecossistemas locais. Contudo, esse cenário é marcado por períodos extensos de tensão social, interpostos por assíduas insurreições. As mudanças aparecem irregularmente e de modo caótico, com sociedades e comunidades fechadas caracterizando-se por uma conduta de negação. Destroem-se as ilhas de sustentabilidade no horizonte temporal.

Por fim, algumas recomendações para as empresas e para o movimento de sustentabilidade, no sentido de antecipação do futuro, são descritas no documento da SustainAbility (2007). São elas:

- I. Planejar para o inesperado: num mundo célere e complexo, será relevante buscar pela flexibilidade, tanto em plataformas tecnológicas como em cadeias de valor ou em políticas de recursos humanos.
- II. Encontrar o verdadeiro hemisfério sul: não menosprezar a força das economias emergentes. Enfatizar investimentos em sustentabilidade em localidades onde o número de pessoas está rapidamente aumentando e as necessidades de desenvolvimento são extensas.
- III. Não esperar as “boas” empresas chegarem antes: até as consideradas empresas-cidadãs são suscetíveis a escândalos, contestações e crises econômicas. Uma propriedade intrínseca dos negócios globais bem-sucedida será a capacidade de criar valor.

- IV. Colaborar com a evolução do sistema imunológico da Terra: embates sociais e ecológicos requerem a criação de um sistema imunológico para o planeta. É interessante tornar-se parcela desse esforço, conduzido pela sociedade civil, e agir como caminho de inteligência e engenho para o mercado.
- V. Pensar em oportunidade e inovação: refletir sobre as questões sociais e ambientais não apenas como riscos e, sim, como interessantes oportunidades de mercado.
- VI. Superar-se: a escala dos desafios é ampla e demanda iniciativas radicais para soluções inovadoras. As lideranças necessitarão excluir o conforto para localizar modelos inusitados, diferentes tecnologias e novos parceiros na procura e na melhoria de soluções.
- VII. Fazer política: envolver-se e assumir posições torna-se importante, pois a política ganha relevância. São necessários visão, coragem, inovação e empreendedorismo na direção de um mundo diferente.

#### 2.2.4 Vetores de Força em RSE

De acordo com o *ISO Advisory Group on Social Responsibility* (2004), o futuro da Responsabilidade Social será moldado por um número de forças ou catalisadores já em atividade (ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY, 2004):

- I. A globalização continuará a impactar na RSE em questões referentes às relações entre os países do Norte e do Sul – tais como comércio, débito, pobreza do terceiro mundo, etc. Alguns autores defendem que a legitimidade do capitalismo global continuará sendo desafiada. Esses especialistas defendem que a RSE poderá ser parte do antídoto contra os excessos da globalização (STRANDBERG, 2002).
- II. Aumento da importância do comércio de bens e serviços por entre as fronteiras e das empresas multinacionais e a prevalência de cadeias de fornecedores globais.

- III. Avanços em tecnologias de comunicação, tais como Internet, que melhoram a capacidade de acompanhar as atividades empresariais ao redor do mundo e disseminam informações sobre essas atividades.
- IV. Grande expectativa dos cidadãos em muitos países de que as empresas sigam padrões sociais e ambientais em qualquer lugar em que elas operem e não apenas em seu país de origem.
- V. Demanda do consumidor por alternativas de consumo responsável (como os programas de comércio justo, manejo sustentável de florestas e dos recursos marinhos, etc.).
- VI. Desenvolvimento de instrumentos internacionais de órgãos intergovernamentais – tais como Nações Unidas, Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) – que articulam normas sociais básicas de conduta aceitável.
- VII. Ação dos governos para tratar/dirigir questões ambientais, sociais e econômicas.
- VIII. Percepção de que boas práticas em Responsabilidade Social Empresarial podem reduzir a necessidade de novas regulamentações.
- IX. Entendimento crescente pelos empresários de que a implementação voluntária de compromissos sociais e ambientais, desenvolvidos com a contribuição de *stakeholders-chave*, pode reduzir o risco de transtornos comerciais, ampliar o reconhecimento de mercado e melhorar a reputação da marca. Além do entendimento, a disposição dos empresários para tais compromissos também constitui fator relevante.
- X. Interesse de empresários em dirigir atividades comerciais em locais onde os governos não conseguem ou relutam em proteger os direitos humanos ou o meio ambiente e onde instituições governamentais não estão funcionando totalmente.

- XI. Reconhecimento pelos empresários dos potenciais benefícios para os negócios gerados pelas boas práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Entre os potenciais benefícios, podem ser citados: aumento da eficiência, melhora da habilidade para atrair e reter equipe qualificada, etc.
- XII. Crescente reconhecimento da importância dos aspectos intangíveis relacionados à reputação para determinar o valor de um negócio e o desejo de que os investidores sejam assegurados ou informados sobre os riscos da reputação das companhias.
- XIII. Desenvolvimento de uma comunidade de investimento socialmente responsável e, conseqüentemente, de propostas dos acionistas para as questões de Responsabilidade Social. O ativismo do acionista pode se dar, entre outras formas, em fundos de pensão.
- XIV. A elevada ação e a crescente pressão das organizações não-governamentais em uma série de atividades que incluam o desenvolvimento e a implementação de padrões e iniciativas de certificação.
- XV. A criação de uma “Indústria da Responsabilidade Social” formada por consultores e empresas que ofereçam serviços nessa área para companhias, incluindo consultoria em padrões de RSE. Essa “indústria”, juntamente com duas outras estabelecidas – contabilidade e investimento –, torna-se um grande catalisador, fundando e patrocinando conferências, publicações e iniciativas e criando fundos socialmente responsáveis.



# REFERÊNCIAS





ABRAMO, L. A Situação da Mulher Latino-Americana. In: DELGADO, D. G.; CAPPELLIN, P.; SOARES, V. (Org.). **Mulher e trabalho**: experiências de ação afirmativa. São Paulo: Boitempo, 2002. p. 111-134.

ADGER, N. et al. Climate change 2007: climate change impacts, adaptation and vulnerability. Geneva, **WGII Fourth Assessment Report**, 6 abr., p. 23, 2007a.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

ALTERMAN, J. The social, cultural dimension of the information revolution. In: RAND CORPORATION. **The global course of the information revolution**: recurring themes and regional variations. Washington, 1999. p. 35-39. Disponível em: <[http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1680/](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1680/)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

ALVES, M. Digital age 2.0: destaques e repercussão do evento. **JumpExec**, 13 ago. 2007. Disponível em: <<http://jumpexec.uol.com.br/index.php?sub=3&land=ler&idArtigo=1329>>. Acesso em: 6 set. 2007.

AMBROZIO, A. M. Mulheres conquistam mercado, mas ganham menos. In: BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Visão do desenvolvimento**, [Rio de Janeiro], n. 10, 24 ago. 2006. 7p. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/visao/visao\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/visao/visao_10.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

ANDERSON, M.; GARDINER, D. **The future of oil**: energy security, climate risks, and market opportunities. [Boston], [2007]. Disponível em: <[http://www.ceres.org/pub/docs/Future\\_of\\_Oil.pdf](http://www.ceres.org/pub/docs/Future_of_Oil.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2007.

ANTUNES, L. Não é Harvard, mas está quase lá: a novata CEIBS... **Exame**, edição especial de 40 anos. São Paulo, ed. 893, ano 41, n. 9, p. 140-141, 23 maio 2007.

ARAÚJO, M. F. F.; ASHLEY, P. A.; GIACOMINI FILHO, G. Painel de Especialistas. In: REUNIÃO PARA DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS DE

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, 2007, Curitiba. Organização: Observatório SESI-PR; Unidade de Tendências e Prospecção SESI-DN. Curitiba, 21 ago. 2007. [Comunicação oral].

ARRETCHE, M. Avaliação de políticas públicas é objeto de pesquisa. São Paulo: Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Liderança, In: SEMINARIO DO PRONORD, 4, Recife, nov. 2004. Disponível em: <<http://www.abdl.org.br/filemanager/list/37>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

ASHLEY, P. A. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: ASHLEY, P. A. (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005 (2ª ed.). p. 44-65.

ASHLEY, P. A. Painel de Especialistas. In: REUNIÃO PARA DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, 2007, Curitiba.. **Anais...** Curitiba : SESI-DN, 21 ago. 2007. [Comunicação oral].

ASHLEY, R.; CASHMAN, A. The impacts of changing on the long-term future demand for water sector infrastructure. In: ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Offprint of Infrastructure to 2030: telecom, land transport, water and electricity. Sheffield, 2006. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/49/8/37182873.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2007.

BAHIA, M. C.; SAMPAIO, T. M. V. **A sustentabilidade e o lazer em unidades de conservação**: trajetória histórica e reflexões contemporâneas. 2007. Disponível em: <[http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc\\_1189768529\\_38.doc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc_1189768529_38.doc)>. Acesso em: 20 fev. 2008.

BARKER, T. et al. **Climate change 2007**: mitigation of climate change. Geneva: IPCC Fourth Assessment Report. Working Group III, 2007. Disponível em: <<http://www.ipcc.ch/>>. Acesso em: 27 jun. 2007. 35p.

BARROS, B. ABN intensifica negociação de carbono. **Valor econômico**, São Paulo, 25 maio 2007. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/>>

valoreconomico/285/financas/54/ ABN+intesifica+negocio>. Acesso em: 31 maio 2007.

BBC BRASIL. Etanol brasileiro é opção melhor, diz esboço do IPCC. **Estadão**, São Paulo, 02 maio 2007c. Ciência e Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ciencia/noticias/2007/mai/02/47.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2007.

BBC BRASIL. Reino Unido apresenta projeto de casa carbono zero. **Estadão**, São Paulo, 11 jun. 2007b. Ciência e Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ciencia/noticias/2007/jun/11/57.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2007.

BEKKEHEIEN, M.; HALAND, O.; KLOVENING, R. **Energy demand patterns towards 2050**. Paris: Organisation for Economic co-operation and Development, 1999. p. 95-120.

BOFF, L. **Ethos mundial**: um consenso mínimo entre os humanos. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

BOZON, I. J. H.; CAMPBELL, W. J.; LINDSTRAND, M. Global Trends in Energy. **The McKinsey Quarterly**, 2007, n. 1. Disponível em: <[http://www.mckinseyquarterly.com/Energy\\_Resources\\_Materials/Global\\_trends\\_in\\_energy\\_1923](http://www.mckinseyquarterly.com/Energy_Resources_Materials/Global_trends_in_energy_1923)>. Acesso em 06 ago. 2007

BRASIL. Governo Federal. **Programa de Aceleração Econômica 2007-2010**: material para a imprensa. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior. **Medidas econômicas para o crescimento do país**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://brasil.gov.br/pac/economicas/>>. Acesso em: 21 jun. 2007.

BRENDAN, M.; SIMPSON, R. **Cerrando brechas**: argumento de apoio para um acuerdo general sobre servicios públicos. [S.l.]: Consumers International, 2005. 26p. Disponível em: <[http://www.consumersinternational.org/Shared\\_](http://www.consumersinternational.org/Shared_)

ASP\_Files/UploadedFiles/2C18F417-2637-40F7-98D1-2BFCFE840E6A\_GAPSSpanishprintedversion-Oct2005.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2007.

BRUMER, A. The directions of the rural world in Latin America at the dawn of the 21<sup>st</sup> century, within a context of great social, economic and political change. **Sociologias**, n. 10, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151745222003000200002&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151745222003000200002&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso em: 19 fev. 2008.

BUFFARA, L. C. B. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no grupo O Boticário. **Dissertação**. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10439.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT. **Responsabilidade social empresarial**. 2007. Disponível em: <[http://www.bsd-net.com/bsd\\_brasil/introducaocsr.pdf](http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/introducaocsr.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2008.

CAETANO, J. R. Um futuro possível. **Exame**, edição especial de 40 anos. São Paulo, ed. 893, ano 41, n. 9, p. 96-99, 23 maio 2007.

CARUSO, L. A. C. **Recomendações**: máquinas e equipamentos. Brasília, DF: SENAI/DN, 2005. 77p.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **Long-term global demographic trends**: reshaping the geopolitical landscape. Washington, 2001. 97p. Disponível em: <[https://www.cia.gov/library/reports/general-reports-1/Demo\\_Trends\\_For\\_Web.pdf](https://www.cia.gov/library/reports/general-reports-1/Demo_Trends_For_Web.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2007.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Cenários do ambiente de atuação das organizações públicas de pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro - 2002-2012**. Brasília, DF: EMBRAPA/CGEE, 2002. 60p. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/atividades/index.php?a=1>>. Acesso em: 14 jun. 2007.

CLIMATE ACTION NETWORK. **Preventing dangerous climate change**. New Delhi, 2002. Paper apresentado no COP-8. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org/brasil/greenpeace-brasil-clima/documentos>>. Acesso em: 18 jun. 2007.

COUTINHO, L. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Rio de Janeiro, 2 maio 2007. 19p. Discurso de posse.

CREECH, H. **A synopsis of trends in knowledge management**: na IISD knowledge communications. Winnipeg, 2005. Disponível em: <<http://www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=848>>. Acesso em: 16 jul. 2007.

CRUVINEL, P. Agronegócio do biodiesel e oportunidades para o Brasil. Brasília, DF: CGEE, 2002. 15p

CRUZ, S. C. V.; SENNES, R. O Brasil no mundo: conjecturas e cenários. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo: USP, v. 20, n. 56, p. 29-42, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28625.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2007.

DAVIS, I.; STEPHENSON, E. Ten trends to watch in 2006. **The McKinsey Quarterly**, Web exclusive, Jan. 2006. Disponível em: <[http://www.mckinseyquarterly.com/Ten\\_trends\\_to\\_watch\\_in\\_2006\\_1734](http://www.mckinseyquarterly.com/Ten_trends_to_watch_in_2006_1734)>. Acesso em 06 ago. 2007.

DIAS, S. F. L. G.; TEODÓSIO, A. S. S. Instrumentalidade e altruísmo na responsabilidade social corporativa. **Integração**. v. 9, p. 1-16, 2006.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://dowbor.org/8\\_gestaosocial.asp](http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp)>. Acesso em: 10 jul. 2007.

DRUCKER, P. O futuro já chegou. **Exame**. São Paulo, ed. 710, v. 34, n.6, p. 112 -138, 22 mar. 2000.

FANTIN, E. O Brasil ainda não despertou. **Observatório da Indústria**, Curitiba, ano 3, n. 18, p. 22-25, jun. 2007.

FAST Forward: 25 Trends That Will Change the Way You Do Business. **Workforce**, Detroit, v. 82, part 6, p. 43-57, 2003. Disponível em: <<http://www.workforceonline.com/section/09/feature/23/45/53/index.html>>. Acesso em: 9 ago 2007.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade social empresarial e valor das empresas. In: ASHLEY, P. A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 172-204.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, T. L. A força da ideologia verde. **Exame**, edição especial de 40 anos. São Paulo: ed. Abril, ano 41, n. 9, p. 164-169, 25 maio 2007.

GIACOMINI FILHO, G. Painel de especialistas. In: REUNIÃO PARA DISCUSSÃO DAS VARIÁVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, 2007, Curitiba.. **Palestra...** Curitiba : SESI-DN ; SESI-PR, 21 ago. 2007. [Comunicação oral].

GILLESPIE, A.; RUTHERFORD, J. The brave new world of 21st century home. In: BUILDING FUTURES. **Housing futures 2024: a provocative look at future trends in housing**. [Londres]: 2004. Disponível em: <<http://www.buildingfutures.org.uk/pdfs/pdf/29>>. Acesso em: 25 jun. 2007.

GOMES, M. Tudo que é sólido, desmancha na rede : os dez fundamentos da nova ordem digital. In: DIGITAL AGE 2.0. São Paulo, SP, 2007. **Anais...** São Paulo, SP: IDG ; Brasil/ Jumpeducation, 2007.

HERZOG, A. L. O capital também quer ser verde: fundos brasileiros começam a investir em empresas que atuam no promissor mercado de negócios ligados ao ambiente. **Exame**, Caderno Sustentabilidade, São Paulo, ano 41, n. 13, p. 6-9, 18 jul. 2007.

INSTITUTE FOR THE FUTURE. **Ten-year forecast perspectives**. [Califórnia], 2007. Disponível em: <[http://www.iff.org/docs/TYF07\\_Exec\\_Sum.pdf](http://www.iff.org/docs/TYF07_Exec_Sum.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2007.

INSTITUTO AKATU. **Responsabilidade social empresarial**: um retrato da realidade brasileira. [São Paulo]. Disponível em: <[http://www.akatu.net/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=section\\_tipo1&url=http://www.akatu.net/areas/publicacoes/inc\\_conteudo\\_publicacoes.asp](http://www.akatu.net/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=section_tipo1&url=http://www.akatu.net/areas/publicacoes/inc_conteudo_publicacoes.asp)>. Acesso em: 23 jul. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores Sociodemográficos Prospectivos para o Brasil 1991-2030**. Rio de Janeiro: Arbeit, 2006, p. 1-129. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/publicacao\\_UNFPA.](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/publicacao_UNFPA.)>. Rio de Janeiro, 2006. Acesso em: 15 jun. 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo, jun. 2006. 80p.

\_\_\_\_\_. **Instituto Ethos e Abrapp lançam critérios de investimentos socialmente responsáveis para fundos de pensão**. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/fundos\\_pensao.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/fundos_pensao.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2007.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Banking on sustainability**: financing environmental and social opportunities in emerging markets. [Washington], 2007a. Disponível em: <[http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_BankingonSustainability/\\$FILE/FINAL\\_IFC\\_BankingOnSustainability\\_web.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_BankingonSustainability/$FILE/FINAL_IFC_BankingOnSustainability_web.pdf)>. Acesso em: 9 ago. 2007.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Responsible business in emerging markets**: why it's important : and how to make it pay. [London]. Disponível em: <[www.ethicalcorp.com/emergingmarkets](http://www.ethicalcorp.com/emergingmarkets)>. Acesso em: 26 jul. 2007.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT; et al. **Issue briefing note**: small and medium-sized enterprises. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 2004. Disponível em: <[http://www.iisd.org/pdf/2004/standards\\_sme.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2004/standards_sme.pdf)>. Acesso em: 4 set. 2007.

ISO ADVISORY GROUP ON SOCIAL RESPONSIBILITY. **Working report on social responsibility**. 2004. For submission to the ISO Technical Management Board. Disponível em: <[http://inni.pacinst.org/inni/corporate\\_social\\_responsibility/WorkingReportonSR.pdf](http://inni.pacinst.org/inni/corporate_social_responsibility/WorkingReportonSR.pdf)>. Acesso em: 4 set. 2007.

JOLLY, C. Synthèse. In: COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. **Horizon 2020**: l'État, le développement durable et la responsabilité des entreprises. Paris, 2005, p. 5-12.

KAROLY, L. A.; PANIS, C. W. A. **The 21st century at work**: forces shaping the future workforce and workplace in the United States. Santa Monica: RAND Corporation, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAHIDJI, R.; MICHALSKI, W.; STEVENS, B. The long-term future for energy: an assessment of key trends and challenges. In: OECD. **Energy**: the next fifty years. Paris, 1999. p. 7-28.

LIMA, A. B. (2007). Consumer-generated media - novas mídias espontâneas geradas pelo consumidor e seu impacto no marketing das empresas. In: DIGITAL AGE 2.0. São Paulo, SP, 2007. **Anais...** São Paulo, SP: IDG Brasil/Jumpeducation, 2007.

LIPSEY, R. G. Les sources d'une dynamisme économique permanent à long terme au XXIe siècle. In: ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **L'économie mondiale de demain**: vers un essor durable? Paris, 1999. p. 37-85. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/3/35637313.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2007.

LUCENA, P. **Impacto da mudança climática é maior do eu se imaginava**. [Recife], 2007. Disponível em: <<http://acertodecontas.blog.br/meio-ambiente/impacto-da-mudana-climtica-maior-do-que-se-imaginava/>>. Acesso em: 12 jun. 2007.

MANO, C. Laboratório emergente. **Exame**, São Paulo, ano 41, n. 9, p. 198, 23 maio 2007.

MANO, C.; GONÇALVES, J. A. A bolsa que vende ar: o primeiro mercado de compra e venda de créditos de carbono do mundo, sediado em Chicago, não pára de crescer : e começa a gerar filhotes em outros países. **Exame**, Caderno Sustentabilidade, São Paulo, ano 41, n. 13, p. 24-25, 18 jul. 2007.

MAUTONE, S. Gestão & idéias. **Exame**, edição especial de 40 anos. São Paulo, ed. 893, ano 41, n. 9, 23 maio 2007.

MEIRELES, P. Internet 2.0. In: **Dotcomania**. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/digitais/meireles4.html>>. Acesso em: 6 set. 2007.

MELLO, R. F. L. Vislumbre para a sustentabilidade planetária. **INTERFACEHS - Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, São Paulo, v. 1, n. 1, art. 2, ago. 2006. Disponível em: <[http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/artigos.asp?ed=1&cod\\_artigo=10](http://www.interfacehs.sp.senac.br/br/artigos.asp?ed=1&cod_artigo=10)>. Acesso em: 10 ago. 2007.

MEYER, C. O ponto de equilíbrio. **Exame**: edição especial de 40 anos, São Paulo, ed. 893, ano 41, n. 9, p. 85-86, 23 maio 2007.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT. **Millennium ecosystem assessment: ecosystems and human well-being: synthesis**. Washington, 2005. Disponível em: <<http://www.maweb.org/documents/document.356.aspx.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2007.

MILLER, R.; MICHALSKI, W.; STEVENS, B. Promesses et risques des technologies du XXIe siècle: exposé de la problématique. In : ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **Les**

**tecnologias do XXIe siècle:** promesses et périls d'un futur dynamique. Paris, 1998, p. 7-36.

MILLER, R.; MICHALSKI, W.; STEVENS, B. Anatomie d'une longue période d'expansion. In: ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **L'économie mondiale de demain:** vers un essor durable? Paris, 1999, p. 7-36. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/3/35637313.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2007.

MILLER, R.; MICHALSKI, W.; STEVENS, B. La diversité sociale et la société créative au XXIe siècle. In: ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **La société créative du XXIe siècle.** Paris, 2001. p. 7-28.

MILLER, R; MICHALSKI, W; STEVENS, B. L'avenir de l'argent. In: ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **L'avenir de l'argent.** Paris: 2002a. p. 11-34.

MILLER, R; MICHALSKI, W; STEVENS, B. La gouvernance au XXIe siècle: les pouvoirs dans l'économie et la société mondiales du savoir. In: ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **La société créative du XXIe siècle.** Paris, 2002b. p. 9-33.

MOULINE, M. T.; LAZRAK, A. **Rapport sur les perspectives du Maroc à Phorizon 2025:** pour un développement humain élevé. [S.l.]. 2005. 152p. Disponível em: <[http://www.rdh50.ma/fr/pdf/rapports\\_transversaux/perspectives%20pdf.pdf](http://www.rdh50.ma/fr/pdf/rapports_transversaux/perspectives%20pdf.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2007.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (EUA). **Global trends 2010:** revised edition. Washington: nov. 1997. Disponível em: <[http://www.dni.gov/nic/special\\_globaltrends\\_2010.html](http://www.dni.gov/nic/special_globaltrends_2010.html)>. Acesso em: 21 jun. 2007.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (EUA). **Latinoamérica 2020:** pensando los escenarios de largo plazo. Washington: 2004a. Disponível em: <<http://>

[www.dni.gov/nic/PDF\\_GIF\\_2020\\_Support/2004\\_06\\_06\\_papers/la\\_summary\\_sp.pdf](http://www.dni.gov/nic/PDF_GIF_2020_Support/2004_06_06_papers/la_summary_sp.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2007.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (EUA). **Mapping the global future**. Pittsburgh, dez. 2004b. 120p. Disponível em: <[http://www.dni.gov/nic/NIC\\_globaltrend2020.html](http://www.dni.gov/nic/NIC_globaltrend2020.html)>. Acesso em: 10 ago 2007.

NAZARENO, C. et al. **Tecnologias da informação e sociedade: o panorama brasileiro**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2006. 187p.

NEPOMUCENO, C. O objetivo da internet 2.0 é gerar inteligência coletiva. In: TARDIM, V. **Webinsider**. Z Editores, [S.l.], 18 abr. 2006. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2006/04/18/o-objetivo-da-internet-20-e-gerar-inteligencia-coletiva/>>. Acesso em: 7 set. 2007.

NEIROTTI, N.; POGGI, M. **Alianças e inovações em projetos de desenvolvimento educacional local**. Brasília, DF: UNESCO; Buenos Aires: IPE, 2005. 292p.

NORTON, J. The business, financial dimension of the information revolution. In: RAND CORPORATION. **The global course of the information revolution: recurring themes and regional variations**. Washington: 1999. Disponível em: <[http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1680/](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1680/)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

OBSERVATORIO DE PROSPECTIVA TECNOLÓGICA INDUSTRIAL - OPTI. **Tercer informe de prospectiva tecnologica industrial** : o futuro tecnológico en el horizonte del 2015. Madri, 2001. 475p.

OLIVEIRA, C. T. O intercâmbio comercial Brasil-China. In: SEMINÁRIO: ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA O BRASIL: CHINA E ÍNDIA. Brasília, DF, 2005. **Anais...** Brasília, DF: Presidência da República; Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, 2006. 106p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **La gouvernance au XXIe siècle**. Paris, 2002, p. 9-34.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Energy: the next fifty years**. Paris, 1999. 159p.

PETROBRAS. **Energia Eólica**. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www2.petrobras.com.br/petrobras\\_acessibilidade/perfil/perfil\\_energia\\_eolica.asp](http://www2.petrobras.com.br/petrobras_acessibilidade/perfil/perfil_energia_eolica.asp)>. Acesso em: 18 jun. 2007.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, dez. 2006. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.hbr.org>>. Acesso em: 16 jul. 2007.

PORTILHO, F. **Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania**. [S.l]: Cortez. Disponível em: <[http://www.cortezeditora.com.br/produto\\_detalhe.php?PHPSESSID=&codeps=fDk1OHw](http://www.cortezeditora.com.br/produto_detalhe.php?PHPSESSID=&codeps=fDk1OHw)>. Acesso em: 10 jul. 2007.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 391p.

RAND CORPORATION. **The global course of the information revolution**: recurring themes and regional variations. Washington: 1999, 119p. Disponível em: <[http://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1680/](http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1680/)>. Acesso em: 2 jul. 2007.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SANCHEZ, P. et al. **La inversion socialmente responsable**: evolución, tendencias e implicaciones para la dirección de las empresas. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0464.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2007

SÃO PAULO. Secretaria de Meio Ambiente. **Política municipal de meio ambiente**. São Paulo: 1992.

SENAI – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Departamento Regional do Paraná. **Cenários energéticos 2020**. Curitiba: SENAI-PR ; IEL-PR, 2006. 49p.

SHELL INTERNATIONAL B.V. **Responsible energy**. Canada. 31p. Disponível em: <<http://sustainabilityreport.shell.com/servicepages/welcome.html>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

SILVA, A. A. da. **A gestão da seguridade social brasileira**: entre a política e o mercado. 2. ed. São Paulo, 2006. 254p. Disponível em: <[http://www.cortezeditora.com.br/produto\\_detalhe.php?PHPSESSID=&codeps=fDk1OHw](http://www.cortezeditora.com.br/produto_detalhe.php?PHPSESSID=&codeps=fDk1OHw)>. Acesso em: 10 jul. 2007.

SILVA, D. **Tendências globais do desenvolvimento sustentável no mundo**. 2007. Disponível em: <[http://planetasustentavel.abril.uol.com.br/noticia/eventos/conteudo\\_236301.shtml](http://planetasustentavel.abril.uol.com.br/noticia/eventos/conteudo_236301.shtml)>. Acesso em: 19 fev. 2008.

SIQUEIRA, E. **2015**: como viveremos. São Paulo: Saraiva, 2005. 333p.

SOCIAL INVESTMENT FORUM. **2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States**. Washington, 2006. Disponível em: <[http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/SRI\\_Trends\\_Report\\_2005.pdf](http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/SRI_Trends_Report_2005.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2007.

SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável**: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação de Engenharia)–Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppes/production/tesis/sousacc.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

SOUZA, A.; LAMOUNIER, B. O futuro da democracia: cenários político-institucionais até 2022. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 43-60, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28626.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2007.

SPIEGEL, D. **Impacto da mudança climática é maior do que se imaginava.** [Recife, PE, 2007]. Disponível em: <<http://acertodecontas.blog.br/meio-ambiente/impacto-da-mudana-climtica-maior-do-que-se-imaginava/>>. Acesso em: 12 jun. 2007.

STEINER, J. E. Conhecimento: gargalos para um Brasil no futuro. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 75-90, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n56/28628.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2007.

STERN, N. **Stern review on the economics of climate change.** Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: <[http://www.hmtreasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/stern\\_review\\_report.cfm](http://www.hmtreasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm)>. Acesso em: 27 jun. 2007. 575p

STRANDBERG, C. **The future of corporate social responsibility.** Strandberg Consulting: Vancouver, sept. 2002. Disponível em: <[http://www.cbsr.bc.ca/files/ReportsandPapers/Future\\_of\\_CSR.pdf](http://www.cbsr.bc.ca/files/ReportsandPapers/Future_of_CSR.pdf)>. Acesso em: 6 ago. 2007.

SUSTAINABILITY. **Raising our game: can we sustain globalization?** 2007. Disponível em: <[http://www.sustainability.com/downloads\\_public/insight\\_reports/Raising\\_Our\\_Game.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/Raising_Our_Game.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2008.

TEODÓSIO, A. S. S. Ética & Gestão: desafios e dilemas da construção de uma reflexão ética no campo gerencial. In: ASSAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN – CLADEA, 34. San Juan / Porto Rico, 27, 28 e 29 de outubro de 1999. **Anais...** Porto Rico: CLADEA, 1999.

TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C.; CSILAG, J. M. Montando o mosaico da sustentabilidade organizacional: em busca de um diálogo entre estratégias de operações e meio ambiente. In: INTERNATIONAL MEETING OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT. Lisboa: Iberoamerican Academy of Management, 8-11 nov. 2005. pp. 1-15. **Anais...**

TORRES FILHO, E. T.; PUGA, F. P. **Horizonte de investimentos 2007-2010**: uma síntese. [Rio de Janeiro]. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/conhecimento/liv\\_perspectivas/02.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/liv_perspectivas/02.pdf)>. Acesso em: 20 jun 2007.

UNESCO. **Private sector partnerships**: making a difference. [Paris], 2000. Disponível em: <[www.unesco.org/en/communities/privatesector](http://www.unesco.org/en/communities/privatesector)>. Acesso em: 23 jul. 2007.

UNESCO. **Década das nações unidas da educação para o desenvolvimento sustentável 2005-2014**: documento final para plano internacional de implementação. Brasília, 2005.

UNITED STATES DEPARTMENT OF TRANSPORTATION. **The changing face of transportation**. Washington, 2000. Disponível em: <[http://www.bts.gov/publications/the\\_changing\\_face\\_of\\_transportation/](http://www.bts.gov/publications/the_changing_face_of_transportation/)>. Acesso em: 14 jun. 2007.

UNWIN, S. B. **Corporate social responsibility & socially responsible investing**. Federal Trust for Education and Research. London, 2002. Disponível em: <<http://www.fedtrust.co.uk/admin/uploads/FedT-CSR%20and%20SRI.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2007. 23p.

URSINI, T. R.; SEKIGUCHI, C. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO. **Inovação, Legislação e Inserção Social**, São Paulo: Instituto Uniemp, 2005. (Coleção Uniemp Inovação, v.4). Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Texto\\_DSeRS\\_ISO26000\\_TarcilaeCelso.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Texto_DSeRS_ISO26000_TarcilaeCelso.pdf)>. Acesso em: 3 set. 2007.

WATANABE, C. **Systems options for sustainable development**. Paris: Organisation for Economic co-operation and Development, 1999. p. 121-146.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT - WBCSD. **Eco-efficiency**: creating more value with less impact. Genebra, 2001. Disponível em: <[http://www.wbcd.org/web/publications/eco\\_efficiency\\_creating\\_more\\_value-portuguese.pdf](http://www.wbcd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value-portuguese.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2007.

WORLD WILDLIFE FUND – WWF. **Climate solutions:** WWF’s vision for 2050. Switzerland: WWF International, 15 may 2007. Disponível em: <[http://www.panda.org/about\\_wwf/what\\_we\\_do/climate\\_change/news/index.cfm?uNewsID=102400](http://www.panda.org/about_wwf/what_we_do/climate_change/news/index.cfm?uNewsID=102400)>. Acesso em: 20 jun. 2007.

WORLDBANK. **Global economic prospects.** [Washington]. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2007/Resources/GEP07SpanishOverview.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

WORLDBANK. **Greening industry:** new roles for communities, markets and governments. [Washington], oct. 1999. Disponível em: <<http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTPROGRAMS/EXTIE/0,,contentMDK:20290033~pagePK:64168182~piPK:64168060~theSitePK:475520,00.html>>. Acesso em: 16 jul. 2007.

WORKFORCE. **Fast forward:** 25 trends that will change the way you do business. Disponível em: <<http://www.workforce.com/section/09/feature/23/45/53/index.html>>. Acesso em: 9 ago. 2007.

## **SESI/DN**

### **Unidade de Tendências e Prospecção – UNITEP**

*Fabrizio Machado Pereira*

Gerente-Executivo

*Andréa Guimarães Nunes*

Coordenadora do Projeto

### **Observatório de Prospecção e Difusão de Iniciativas Sociais – SESI-PR**

*Marília de Souza*

Coordenadora

### **Equipe Técnica**

Organizadores SESI-PR

*Heloísa Kavinski*

*Marília de Souza*

*Sidarta Ruthes*

Pesquisadores SESI-PR

*Elaine Yassue Nagai*

*Graziela Scalise Horodyski*

*Heloísa Kavinski*

*Lennita Oliveira Ruggi*

*Juliana Calábria*

*Maicon Gonçalves Silva*

*Ramiro Pissetti*

*Raquel Valença*

*Siani Trentin Hassegawa*

*Sidarta Ruthes*

*Silvia Rossana Caballero Poledna*

**SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC**  
**Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND**

*Renata Lima*  
Normalização

*Suzana Curi*  
Produção Editorial

---

Consultores / Pesquisadores

*Elizeu Francisco Calsing*

*Gino Giacomini Filho*

*Maria de Fátima Frazão*

*Patricia Almeida Ashley*

*Tomás Barreiro*  
Revisor Técnico

*Roberto Azul*  
Revisão Gramatical

*Projects Brasil Multimídia*  
Projeto Gráfico e Diagramação









*Confederação Nacional da Indústria  
Serviço Social da Indústria  
Departamento Nacional*

ISBN 978-85-7710-113-9



9 788577 101139 >