

MODELO DE GESTÃO DO PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS

Estrutura para
Implementação

DIREITOS HUMANOS
TRABALHO
MEIO AMBIENTE
COMBATE À CORRUPÇÃO



Deloitte.



Sobre o Pacto Global das Nações Unidas

Lançado em 2000, o Pacto Global das Nações Unidas constitui um convocação às empresas de todo o mundo para que alinhem suas estratégias e operações com dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, assim como para que adotem medidas que promovam os objetivos de maior amplitude da ONU. Com mais de 8000 signatários e *stakeholders* em mais do que 135 países, é a maior iniciativa internacional de responsabilidade corporativa voluntária.

Agradecimentos

O Escritório do Pacto Global das Nações Unidas gostaria de agradecer especialmente às seguintes pessoas pelo seu papel no desenvolvimento do Modelo e publicação: Gavin Power, Ursula Wynhoven e Ole Lund Hansen do Escritório do Pacto Global das Nações Unidas; Julie Engerran e Nick Main da Deloitte Touche Tohmatsu; Eric Hespeneide da Deloitte & Touche LLP; e Christopher Park, David Linich, Karin Kin e Eric Lowitt da Deloitte Consulting LLP. Design de Cathlyn Robinson da Deloitte Services LP. O Escritório do Pacto Global das Nações Unidas também deseja agradecer aos participantes do Pacto Global e às agências da ONU por sua valiosa contribuição.

Sobre a Deloitte

A Deloitte abrange a Deloitte Touche Tohmatsu, uma associação (*verein*) suíça, e sua rede de empresas-membro, cada uma das quais uma entidade independente e legalmente separada. Acesse www.deloitte.com/about para obter uma descrição detalhada da estrutura legal da Deloitte Touche Tohmatsu e de suas empresas-membro. A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria e aconselhamento financeiro, além de serviços tributários, a clientes públicos e privados, abrangendo diversos setores. Com uma rede de empresas-membro interconectada globalmente, espalhadas em mais do que 140 países, a Deloitte oferece recursos de nível internacional e grande especialidade local para ajudar os clientes a alcançar êxito em suas áreas de atuação. Aproximadamente 169 mil profissionais da Deloitte estão comprometidos com o intuito de atingir um padrão de excelência.

Esta publicação contém apenas informações gerais, e a Deloitte Touche Tohmatsu, suas empresas-membro e coligadas estão, por meio desta publicação, prestando aconselhamento ou serviços profissionais nas áreas de contabilidade, negócios, finanças, investimentos, impostos, jurídica ou qualquer outra. Esta publicação não é um substituto para aconselhamento ou serviços profissionais, nem deve ser utilizada como um instrumento único de fundamentação para qualquer decisão ou ação que possa afetar suas finanças ou negócios. Antes de tomar qualquer decisão ou implementar qualquer ação que possa afetar suas finanças ou negócios, consulte um consultor qualificado.

A Deloitte Touche Tohmatsu, suas empresas-membro e coligadas não serão responsáveis por qualquer prejuízo que qualquer pessoa alegue tendo como base esta publicação.

www.deloitte.com

Direitos autorais

Este documento é protegido por direitos autorais pelas Nações Unidas. A reprodução e distribuição deste documento para fins de informação e/ou uso associado à participação no Pacto Global das Nações Unidas são permitidas sem autorização prévia do Escritório do Pacto Global. No entanto, nem este documento, nem qualquer excerto dele poderão ser reproduzidos, armazenados, traduzidos ou transferidos de qualquer forma ou por qualquer meio (eletrônico, mecânico, cópia, salvamento ou de outra forma) para qualquer outra finalidade sem permissão prévia escrita do Escritório do Pacto Global.

Índice



Mensagem de Boas Vindas de Georg Kell	2
Apresentação por John Connolly	3
Introdução e Visão Geral	5
Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas	8
1ª Etapa: Comprometer	10
2ª Etapa: Avaliar	12
3ª Etapa: Definir	14
4ª Etapa: Implementar	16
5ª Etapa: Medir	18
6ª Etapa: Comunicar	20
Conclusão	23
Apêndice: Ferramentas de Suporte às Áreas Temáticas do Pacto Global das Nações Unidas	24
Apêndice: Outros Materiais de Orientação Importantes	26

Mensagem de Boas Vindas de Georg Kell

Embora o Pacto Global das Nações Unidas tenha evoluído de diversas formas ao longo da última década, há um fator inabalável e inegociável — o objetivo central de traduzir os dez princípios fundamentais em práticas de gestão que agreguem valor.

É claro, temos reservamos o devido reconhecimento ao fato de que os dez princípios e as quatro áreas temáticas associadas — direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção — serão expressas de diferentes maneiras, uma vez que as empresas e indústrias podem variar significativamente. Nesse sentido, não há, de fato, uma abordagem única e indistinta. Isso também é importante, na medida em que os princípios permitem uma boa margem para a inovação e aplicação original que refletem as realidades da jornada traçada por uma determinada empresa na busca da sustentabilidade corporativa.

Ao mesmo tempo, os dez princípios universais representam a pedra fundamental da “aspiração de desempenho” para as empresas participantes. E, com certeza, o caso de negócios para a integração dos princípios na estratégia cultura e operações nunca foi tão forte.

A experiência mostra que as empresas começam o engajamento no Pacto Global das Nações Unidas em fases muito diferentes no que atine ao arco da evolução da sustentabilidade. Para os “aprendizes”, a jornada à frente pode parecer árdua e incerta. Acrescente a isso o fato de que a sustentabilidade corporativa tem por fundamento a melhoria contínua, e até mesmo as empresas mais sofisticadas transparecem a sua necessidade por uma implementação contínua.

Portanto, é com grande entusiasmo que lançamos oficialmente este Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas, desenvolvido em parceria com a Deloitte.

Este modelo representa, a nosso ver, a melhor reflexão gerencial no que tange à tradução dos princípios do Pacto Global das Nações Unidas na prática. Além disso, é importante ressaltar que ele se baseia em práticas de gestão amplamente aceitas e compreendidas, mas que se organiza e é voltado à maximização do desempenho da sustentabilidade corporativa.

O Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas foi desenvolvido ao longo de muitos meses, com a consulta a diversos especialistas em sustentabilidade corporativa e gestão, assim como aos principais pensadores da sociedade civil e academia.

O Modelo apresenta uma estrutura de gestão dinâmica que, embora seja de especial importância para os “aprendizes”, também oferece orientação para as práticas de liderança. Dessa forma, o Modelo destina-se a todos os participantes do Pacto Global das Nações Unidas — e, na verdade, agrega valor para qualquer empresa comprometida com a sustentabilidade corporativa. Nesse sentido, humildemente também o oferecemos como um bem público.

Esperamos sinceramente que, com a aplicação do Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas, as empresas atingirão níveis cada vez mais elevados de desempenho e, no processo, gerem valor real e duradouro a seus negócios, *stakeholders* e sociedade em geral.

Atenciosamente,

Georg Kell
Diretor Executivo
Pacto Global das Nações Unidas

Apresentação por John Connolly

As empresas-membro da Deloitte têm o privilégio de prestar serviços profissionais a muitas das maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo, estabelecendo relacionamentos que, não raro, estendem-se por décadas. Os parceiros e profissionais das empresas-membro da Deloitte trabalham em estreita colaboração com os executivos, administradores e conselhos em suas iniciativas para criar e proteger o valor para acionistas e outros *stakeholders*.

Temos percebido repetidas vezes que valores fortes e liderança baseada em princípios são essenciais para gerar conquistas em longo prazo para as empresas. Observamos também uma mudança dramática nas expectativas da sociedade com relação às empresas: abandonou-se a ideia de que a empresa destina-se apenas a lucrar, em detrimento de todas as outras motivações, e caminha-se em direção à noção de que as empresas devem promover ativamente condições sociais e ambientais que tornem a rentabilidade possível.

Em 2000, a Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) tornou-se uma signatária fundadora do Pacto Global das Nações Unidas, amparada no reconhecimento de que os seus princípios ajudariam a orientar as empresas em direção a um futuro sustentável. Nos últimos dez anos, as empresas-membro da Deloitte vêm integrando os dez princípios do Pacto Global a sua forma de realizar negócios e promover o Pacto Global como um instrumento para tornar a sustentabilidade corporativa uma consideração estratégica.

Em preparação para a Cúpula de Líderes de 2010 e em reconhecimento ao décimo aniversário da DTT como signatária fundadora, tivemos o prazer de colaborar com o Pacto Global para desenvolver o Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas. Nossa contribuição para o desenvolvimento do manual se fundamenta tanto nas experiências das empresas-membro da Deloitte no suporte a seus clientes implementando mudanças, quando no diálogo permanente com muitas das organizações líder no mercado em todo o mundo.

Este manual oferece suporte às ações das empresas para incluir os dez princípios em suas principais estratégias corporativas e nas abordagens diárias de gestão. Para atingir esse objetivo, o Modelo foi projetado para ser prático, escalonável e simples. É composto por seis etapas de gestão, que muitas empresas empregam diariamente como parte de sua prática de boa gestão. As seis etapas promovem o desenvolvimento de um processo circular por meio do qual as empresas podem acompanhar e aprimorar continuamente o seu alinhamento com os dez princípios e os regulamentos locais e internacionais.

Há muito as empresas vêm procurando um denominador comum no qual a liderança baseada em princípios leve à criação de valor — e é nosso fervoroso desejo que o Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas sirva como a ponte que ligue esses dois pilares de comportamento corporativo. A sustentabilidade corporativa não é um fenômeno temporário, mas sim uma mudança permanente. As empresas que adotam os dez princípios do Pacto Global entendem que esses princípios e a criação de valor possuem uma indissociável e perene interconexão.

Atenciosamente,

John Connolly
Presidente do Conselho
Deloitte Touche Tohmatsu



Introdução e Visão Geral

Convocação à Ação

Durante a última década, mais de 5000 empresas se comprometeram a integrar os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas a suas estratégias e operações. Os participantes do Pacto Global — de grandes multinacionais e pequenas empresas — vêm liderando, por meio de compromissos de respeito e promoção dos direitos humanos universais, implementação de práticas de trabalho dignas, redução do impacto ambiental e garantia de um índice zero de incidentes de corrupção dentro de suas próprias operações e esferas de influência.

Um número cada vez maior de líderes no segmento dos negócios deseja contribuir para a sustentabilidade corporativa, o que inclui a integração dos dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas às suas estratégias corporativas e operações. Uma razão é que, cada vez mais, a pesquisa confirma que as empresas que consideram abertamente os temas da sustentabilidade ampliam sua visão da empresa sobre os riscos e oportunidades e, portanto, aumentam a criação de valor em longo prazo.

As empresas estão procurando orientação confiável e objetiva para iniciar suas ações para incorporação da sustentabilidade corporativa. Com o início da sua segunda década do Pacto Global, o Escritório do Pacto Global, em colaboração com a Deloitte, projetou o Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas para oferecer suporte às ações das empresas para incorporar a sustentabilidade corporativa por meio da integração.

do compromisso com o Pacto Global a suas práticas comerciais convencionais. Essa iniciativa é um dos principais componentes da sustentabilidade corporativa.

Além do Compromisso: Uma Introdução ao Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas

Para aqueles que estão decidindo se devem participar do Pacto Global, o Escritório do Pacto Global fornece recursos para esclarecer o que está envolvido e quais serão os benefícios e casos de negócio advindos do compromisso. Para mais informações, consulte *Corporate Citizenship in the World Economy (Cidadania Corporativa no Mundo da Economia)*¹ do Pacto Global.

Uma vez que uma empresa decida se comprometer com o Pacto Global, o Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas a ajudará a garantir que sua estratégia de sustentabilidade corporativa esteja alinhada com a carta e o espírito do Pacto Global. Este documento fornece um modelo simples, porém amplo e flexível, para orientar as empresas de todos os portes em seu processo de mudança organizacional para incorporar a sustentabilidade corporativa, implementando os dez princípios em suas operações diárias e cultura organizacional.

Fornecer orientação que possa ser posta em prática e que seja aplicável a diferentes tipos de empresas é uma tarefa difícil. Essa tarefa não é desafiadora apenas porque as empresas operam em contextos bastante diferentes, mas também porque as empresas precisam garantir que seus comportamentos, investimentos e atividades planejadas sejam concebidas para lidar com diversas questões — direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.² Além disso, também há um fator complicador residente no fato de que as questões continuam a se desenvolver, exigindo que todas as facetas de uma cadeia de valor da empresa mudem com o passar do tempo.

Início Rápido

O Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas é constituído por seis etapas. Cada etapa possui uma ou mais etapas sugeridas e áreas de concentração. Começando na página 10, as recomendações para cada etapa são definidas e descritas detalhadamente. Além disso, são fornecidas em cada etapa as ideias sobre como dar início e os exemplos sobre como são as práticas de liderança.

1 Ver http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

2 Na área de direitos humanos, o Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas aprovou a estrutura "Proteger, Respeitar, Solucionar" (*Protect, Respect, Remedy*) sobre empresas e direitos humanos, o que exige que todas as empresas conduzam auditoria sobre direitos humanos para garantir que elas respeitem os direitos humanos e garantir uma solução eficaz e desde o início de quaisquer impactos aos direitos humanos negativos. As etapas do Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas são em grande parte alinhadas com as etapas de auditoria sobre direitos humanos.

Processo Iterativo e Flexível para Melhoria Contínua

Reconhecendo que a capacidade da empresa de integrar os dez princípios evoluiu com o passar do tempo e que não há uma abordagem única e indistinta, o Modelo adotou o formato de um círculo para sugerir que o progresso exige um processo iterativo e contínuo (Veja Figuras 1 e 2). Apesar de tudo, não há um ponto de acesso direto, nem um ponto final para a trajetória de sustentabilidade de uma empresa, nem uma abordagem que garanta que a empresa acertará em todos os pontos de sua estratégia durante uma investida inicial.

O Modelo é flexível e deve ser utilizado para orientar o planejamento estratégico anual e as ações de execução com relação à integração dos princípios do Pacto Global, formulando uma resposta a questões específicas, ou uma combinação desses elementos. Em outras palavras, este Modelo é igualmente eficaz quando utilizado anualmente, semestralmente, ou mesmo como resposta a questões específicas.

Enquanto cada uma das etapas do Modelo fornece uma peça essencial para apoiar as ações de sustentabilidade corporativa de uma empresa, as empresas podem se beneficiar da adaptação da ordem das etapas para satisfazer as suas necessidades específicas. Por exemplo, uma empresa pode comunicar os resultados da sua avaliação para os *stakeholders*, antes de definir sua estratégia de sustentabilidade inicial. Além disso, as empresas também podem trabalhar com duas ou mais das etapas do Modelo ao mesmo tempo.

Público-alvo

O Modelo é concebido para todos os signatários do Pacto Global. Para as organizações que estão apenas iniciando a trajetória, os boxes com textos explicativos “Como Começar” fornecem um bom ponto de partida. Para as empresas mais experientes

no Pacto Global, nós fornecemos como exemplo as “Práticas de Liderança” para servir como inspiração para a melhoria contínua e aspiração de que essas empresas definam e trabalhem em direção a objetivos de longo prazo. Algumas empresas podem ficar tentadas a adotar apenas as práticas de liderança como um meio para se tornar um líder em sustentabilidade corporativa. Instamos as empresas para que evitem este atalho ineficaz. Em vez disso, as empresas podem estar em uma melhor condição se perceberem as práticas de liderança não como comportamentos finitos e prescritos, a ser adotados cegamente, mas como balizas para orientar a maturação de suas abordagens de sustentabilidade corporativa.

Passado, Presente e Futuro

O Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas oferece às empresas uma orientação sobre como avaliar os impactos de suas ações mais recentes sobre as questões relacionadas com o seu compromisso, bem como sugestões sobre como identificar riscos e oportunidades.

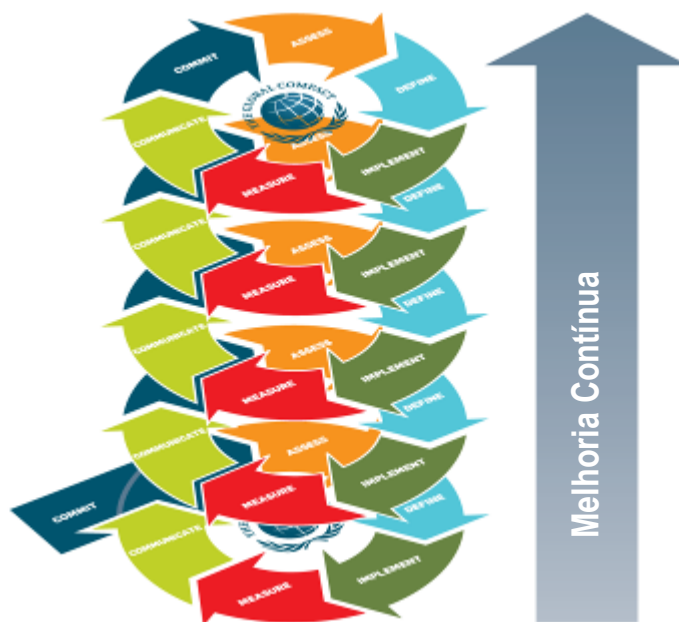
É crucial que as empresas percebam que amparar-se no Modelo também pode suscitar ideias inovadoras destinadas a criar valor para os acionistas e *stakeholders* em longo prazo. Em especial, pedimos às empresas a se desafiar proativamente a conceber onde suas estratégias atuais as posicionarão em três, cinco e sete anos e, em seguida, utilizando essa visão como ponto de partida, aplicar diligentemente o Modelo para prever os seus níveis de impacto e identificar novos riscos e novas oportunidades.

Empresas provavelmente precisa primeiro desenvolver uma visão de sustentabilidade em cenários e tendências emergentes para realizar este exercício. Algumas empresas podem trabalhar apenas com esse exercício, outras podem optar por colaborar com um ou mais grupos de *stakeholders*. Mais importante do que a forma como uma

Figura 1: Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas



Figura 2: Melhoria contínua



empresa realiza esse exercício é o que ele tenta com esse exercício, reconhecendo que, como o próprio Modelo, o valor real será atingido por meio de lições aprendidas durante numerosas repetições.

Ações transversais

Vários elementos servem para sustentar a capacidade da empresa de gerenciar com sucesso as suas ações para alinhar políticas e operações com o Pacto Global. Essas ações transversais incluem governança, transparência e engajamento, e são essenciais para cada etapa do Modelo.

A governança adequada é fundamental para o alinhamento com os dez princípios. A governança se refere a um esforço contínuo para garantir que a empresa haja segundo os melhores interesses dos acionistas e gradativamente o maior número de *stakeholders*. Dependendo do tamanho e escala da organização, a relevante tarefa de realizar a governança é conduzida por meio de uma combinação adequada ao contexto operacional do Conselho da empresa (ou órgão semelhante), altos diretores (*C-suite*), comitê diretor de sustentabilidade corporativa interempresarial e/ou um comitê de *stakeholders* externos. Como os governos decretam regulamentos voltados à sustentabilidade, a estrutura de governança da empresa é responsável por garantir que a empresa venha a aderir com essas novas exigências de conformidade. A estrutura de governança também oferece orientação e suporte para o resto da organização em toda a sua trajetória de sustentabilidade corporativa.

A transparência é um esforço contínuo para conduzir seus negócios de forma mais aberta possível aos olhos dos acionistas e outros *stakeholders*. Considerações específicas incluem a documentação e comunicação de riscos, oportunidades, impactos, progresso e planos para o futuro relacionados à economia, direitos humanos, trabalho, meio ambiente e/ou combate à corrupção. Essas comunicações sobre o progresso permitem que os acionistas e outros *stakeholders* tomem decisões bem informadas sobre investimentos ou relacionamentos com a empresa.

O engajamento de *stakeholders*, tanto internamente como por meio de relações contínuas com os funcionários, e externamente, como por meio do diálogo com governos, comunidades locais, sindicatos e organizações não governamentais (ONGs), serve como mais uma ação transversal para incorporar a sustentabilidade corporativa. Muitas empresas consideram que o contato frequente com os *stakeholders*, como governos, ONGs e grupos comunitários locais, leva a aconselhamentos oportunos e comentários relevantes.

Liderança

A implementação do Pacto Global pode ser uma ação difícil e complexa que exige uma liderança forte. Quando uma empresa inicia a sua trajetória para integrar os princípios do Pacto Global, a liderança da empresa pode ser útil atribuir a responsabilidade do desenvolvimento e direção das ações de toda a empresa a uma ou mais pessoas. Dependendo do tamanho da empresa e a escala de operações, a liderança da empresa pode dispor uma equipe de suporte para conduzir a empresa por meio das repetições do processo de gestão. Essa pessoa ou equipe precisa ter o suporte da liderança sob a forma de mandato e disponibilidade de recursos para conduzir as mudanças em toda a organização.

Uma vez que uma empresa esteja mais avançada na sua integração das estratégias a políticas e operações de rotina, e na incorporação de uma cultura de sustentabilidade corporativa em toda a sua organização, todos na empresa acabam por se envolver na condução dos princípios em todas as atividades diárias. Ao longo do tempo, a amplitude das tarefas de sustentabilidade corporativa pode exigir um comitê diretor multifuncional que seja formado por representantes de diversas unidades de negócios para refinar a estratégia, analisar os investimentos potenciais e remover obstáculos.



Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas

O Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas orienta as empresas durante o processo de compromisso formal, avaliação, definição, implementação, medição e comunicação de uma estratégia de sustentabilidade corporativa baseada no Pacto Global e seus princípios.

Observe que o escopo do Modelo de Gestão do Pacto Global das Nações Unidas se concentra nas etapas pelas quais as empresas passam uma vez que tenham se comprometido com o Pacto Global das Nações Unidas. Além disso, observe que este é um processo dinâmico e contínuo concebido para ajudar as empresas a alcançar níveis de desempenho mais elevados ao longo do tempo.



Cada etapa é descrita em detalhes abaixo:

COMPROMETER	Compromisso da liderança para integrar os princípios do Pacto Global em estratégias e operações, assim como tomar as medidas para promoção dos objetivos de maior amplitude da ONU, de uma forma transparente	Durante esta etapa, a liderança da empresa sinaliza publicamente seu compromisso com os <i>stakeholders</i> . Especificamente, a liderança se compromete em promover o Pacto Global e transformar os dez princípios em parte da estratégia, cultura e operações diárias da empresa, com supervisão realizada por estruturas de governança transparentes.
AVALIAR	Avaliar os riscos, oportunidades e impactos nas áreas temáticas do Pacto Global	Em posse de um compromisso com o Pacto Global e fomentando os objetivos da ONU, a empresa avalia seus riscos e oportunidades em termos financeiros e extrafinanceiros, assim como o impacto das suas operações e atividades nas áreas temáticas, de maneira contínua, de forma a desenvolver e refinar seus objetivos, estratégias e políticas.
DEFINIR	Definir metas, estratégias e políticas	Com base em sua avaliação de riscos, oportunidades e impactos, a empresa desenvolve e refina os objetivos e métricas específicos para seu contexto operacional, e cria um roteiro para levar a cabo o seu programa.
IMPLEMENTAR	Implementar estratégias e políticas em toda a empresa e sua cadeia de valor	A empresa estabelece e garante adaptações contínuas para processos centrais, engaja-se e educa funcionários, desenvolve a capacidade e recursos e trabalha com parceiros da cadeia de suprimentos para tratar e implementar sua estratégia.
AVALIAR	Medir e acompanhar os impactos e progresso em direção aos objetivos	A organização adapta os seus sistemas de gestão de desempenho para reunir, analisar e acompanhar as métricas de desempenho estabelecidas nas etapas de Avaliação e Definição. O progresso é acompanhado com relação aos objetivos e são realizadas adaptações para melhorar o desempenho.
COMUNICAR	Comunicar o progresso e estratégias e participar com os <i>stakeholders</i> na melhoria contínua	Durante esta etapa, a empresa comunica o seu progresso e as estratégias para o futuro para a implementação de seu compromisso com o desenvolvimento de uma Comunicação sobre o Progresso, e participa com os <i>stakeholders</i> na identificação de formas de melhorar o desempenho de forma contínua.

1ª Etapa: Comprometer



O compromisso da liderança para integrar os princípios do Pacto Global em estratégias e operações, assim como tomar as medidas para promoção dos objetivos de maior amplitude da ONU, de uma forma transparente:

Durante esta etapa, a liderança da empresa sinaliza publicamente seu compromisso com os *stakeholders*. Especificamente, a liderança se compromete em apoiar o Pacto Global e transformar os dez princípios em parte da estratégia, cultura e operações diárias da empresa, com supervisão realizada por estruturas de governança transparentes.

Liderança e Compromisso

Uma combinação do Diretor Executivo (CEO), ou equivalente, e seu órgão de governança em mais alto nível hierárquico (por exemplo, o Conselho ou entidade similar) compromete a empresa e seus recursos com a adesão aos dez princípios e objetivos associados da ONU como um componente central de sua estratégia. Muitas empresas consideram que é útil realizar uma avaliação como parte de sua decisão de se tornar uma signatária.

Para concluir o processo para se tornar uma signatária, a liderança:

- Compromete-se com o Pacto Global e seus dez princípios;
- Compromete-se a engajar-se em parcerias para promover os objetivos de maior amplitude da ONU; e
- Compromete-se com a apresentação anual da Comunicação sobre o Progresso (COP).

Como Implementar Ações

As empresas que estiverem considerando se devem ou não assumir o compromisso de se tornar signatárias do Pacto Global provavelmente avaliarão primeiro os benefícios e exigências de se tornarem uma signatária. A orientação sobre como se tornar uma signatária é descrita na Cidadania Corporativa do Pacto Global da World Economy.⁴

³ Uma Comunicação em Progresso significa uma divulgação às partes interessadas (e.g. investidores, consumidores, sociedade civil, governo, etc.) sobre o progresso alcançado na implementação dos dez princípios do Pacto Global da ONU, e no auxílio às amplas metas de desenvolvimento da ONU (conforme expressado no segundo objetivo do Pacto Global da ONU)

Quando a empresa decide se comprometer com o Pacto Global pela primeira vez, a liderança da empresa, comandada pelo CEO (ou equivalente) e com a aprovação do Conselho (ou o nível de governança hierarquicamente mais alto), assina a Carta de Compromisso do Pacto Global, preenche um formulário de candidatura on-line, apresenta sua carta assinada para o Pacto Global e divulga publicamente seu compromisso.

Seis ações são necessárias para que a empresa conclua e envie a sua Carta de Compromisso:

1. A carta contém um papel timbrado oficial da empresa;
2. A carta é endereçada ao Secretário-Geral da ONU;
- 3-4. A declaração inclui o compromisso da organização com os dez princípios, o engajamento em parcerias que promovam os objetivos de maior amplitude da ONU, e a apresentação anual da Comunicação sobre o Progresso;
5. A Carta de Compromisso é assinada pelo diretor executivo da empresa ou equivalente (o nome e cargo devem ser dispostos em letra de forma de maneira legível embaixo da assinatura); e
6. A Carta de Compromisso (declaração de uma página) é digitalizada e disponibilizada para carregamento antes do preenchimento do formulário de candidatura on-line.

⁴ Ver http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf

Como parte de seu esforço para divulgar publicamente o seu compromisso, a empresa deve fazer referência ao seu compromisso em seu COP. Além disso, a organização pode julgar útil mencionar a sua Carta de Compromisso assinada com seu site.

O compromisso com o Pacto Global vai muito além do registro. As empresas colocam o seu compromisso em movimento alocando funcionários, capital financeiro e outros recursos.

Como Começar

CEO da empresa e o Conselho, ou órgão de gestão semelhante, assina a Carta de Compromisso do Pacto Global das Nações Unidas, preenche o formulário de candidatura on-line, e os apresenta ao Secretário-Geral da ONU.

A liderança se compromete a aderir aos dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas, a apresentar a COP anualmente e a implementar ações atinentes aos objetivos de maior amplitude da ONU.

As empresas que se tornam signatárias do Pacto Global percebem que seu compromisso não está só no papel. Elas planejam reservar recursos para levar esse compromisso a efeito ao longo do tempo.

Com o intuito de enraizar ainda mais o seu compromisso em toda a organização, ao longo do tempo, a empresa também pode engajar cada vez mais a sua equipe de liderança em comprometer-se novamente com a adesão aos dez princípios e aos objetivos associados da ONU, como componente central de sua estratégia. Para a maioria das empresas, isso pode incluir outros altos diretores (*C-suite*), assim como a unidade de negócios e os líderes funcionais.

A cada ano, a liderança da empresa é convidada a reforçar o compromisso com o Pacto Global. Se a empresa decidir renovar o seu compromisso, a empresa comunica seu compromisso renovado em seu COP.

Práticas de Liderança

A equipe de liderança da empresa, incluindo o CEO, altos diretores (*C-suite*), o Conselho e os chefes das unidades de negócios e funções corporativas, assim como a liderança de cada uma das subsidiárias da empresa, conforme o caso, se comprometem a adotar e promover a sustentabilidade no setor ao qual pertence a empresa e nas comunidades. A empresa promove o seu compromisso comunicando-o aos acionistas e *stakeholders*.

A liderança se compromete a aderir aos dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas, a apresentar a COP anualmente, e a implementar ações associados aos objetivos de maior amplitude da ONU, de sustentabilidade e da empresa que forem pertinentes, incluindo as plataformas temáticas como o Proteção do Clima (*Caring for Climate*), Comitê sobre a Água (*Water Mandate*) do CEO, Negócios e Paz (*Business and Peace*) e os Princípios de Autonomia das Mulheres (*Women's Empowerment Principles*).

2ª Etapa: Avaliar



Avaliar os riscos, oportunidades e impactos nas áreas temáticas do Pacto Global

Em posse de um compromisso com o Pacto Global e fomentando os objetivos da ONU, a empresa avalia seus riscos e oportunidades — em termos financeiros e extrafinanceiros —, assim como o impacto das suas operações e atividades nas áreas temáticas, de maneira contínua, de forma a desenvolver e refinar seus objetivos, estratégias e políticas.

Riscos

A empresa identifica os riscos que podem afetar seu desempenho e reputação com relação ao não alinhamento com o Pacto Global e seus dez princípios, a fim de informar o desenvolvimento de objetivos, estratégias e políticas.

Como Implementar Ações

As organizações que estiverem começando a realizar o seu compromisso devem começar por garantir que elas entendem o que os dez princípios significam para elas e o seu contexto operacional, incluindo através da sua cadeia de valor. Observe que as ferramentas de referência detalhadas por área temática no Apêndice fornecem uma útil orientação.

Algumas empresas podem se preparar para realizar uma rigorosa avaliação de risco com os dez princípios em uma próxima etapa. Outras empresas, com limitação de recursos ou pelo parco conhecimento sobre o Pacto Global, podem começar por tecer hipóteses sobre quais áreas de maior risco podem se basear no conhecimento sobre seu negócio e nos dez princípios para priorizar a fixação dos comportamentos que apresentam o maior risco. Ao longo do tempo, as avaliações podem se tornar mais abrangentes, rigorosas e regulares.

Ao organizar seus recursos para avaliar os riscos e alinhamento com os dez princípios, a organização deve prestar especial atenção às especificidades de seu contexto operacional único. Por exemplo, como ela pode procurar respeitar o espírito das normas internacionais quando as leis nacionais nas regiões em que atuam prescreverem normas menos exigentes. As áreas adicionais a ser avaliadas incluem áreas de desalinhamento que podem levar à erosão da marca, parcerias, relacionamentos com *stakeholders* e valor financeiro.

Reconhecendo que a busca da sustentabilidade corporativa exige que as empresas criem valor para os acionistas e *stakeholders* da mesma forma, as empresas estão desenvolvendo avaliações financeiras e extrafinanceiras relacionadas com o seu desempenho relativo ao Pacto Global. As empresas com operações e atividades em vários países conduzem essa avaliação em níveis local e global.

As avaliações podem ser complexas, dada a variedade de componentes envolvidos na análise. Algumas empresas podem achar útil consultar ONGs, acadêmicos e até mesmo outras empresas para receber opiniões dessas entidades acerca dos riscos que a empresa enfrenta atualmente.

A total compreensão dos riscos da organização permitirá que a organização priorize seus objetivos, estratégias e plano de ação, assim como defina as políticas de que necessita para garantir que os riscos sejam tratados e mitigados na 3ª Etapa, Definir.

Oportunidades

A empresa identifica as oportunidades para aprimorar seu desempenho e a reputação por meio de um alinhamento contínuo com o Pacto Global e seus dez princípios, a fim de informar o desenvolvimento de objetivos, estratégias e políticas.

Como Implementar Ações

Há diversos tipos de “oportunidades” que uma organização pode perseguir. Como a empresa avalia suas operações para identificar riscos, pode também descobrir áreas em suas operações que, se aprimoradas, poderiam criar mais valor para seus acionistas e *stakeholders*. As oportunidades podem representar áreas de operações que podem ser mais bem alinhadas com os dez princípios. As oportunidades também podem ser ações que podem resultar na redução de custos e/ou crescimento da receita.

Um conjunto de oportunidades pode ser consubstanciado como riscos que podem ser atenuados com ajustes simples e pouco dispendiosos das operações atuais. Outro conjunto de oportunidades pode ser descoberto por uma ação para detectar ações que estejam mais bem alinhadas com os dez princípios que empresas semelhantes estejam implementando. Essa análise pode revelar outras oportunidades para a empresa, como ajudar outras organizações a adotar ou até empregar as melhores práticas da empresa.

Ao se tornar mais proativa na identificação de oportunidades para gerar valor adicional para os seus *stakeholders*, uma organização pode definir seus objetivos para onde deseja estar em cinco anos. Em seguida, pode superar obstáculos e inovar nesta etapa, com aquela visão em mente.

Impactos

A empresa calcula os resultados de suas operações pelo viés dos dez princípios para informar o desenvolvimento de objetivos, estratégias e políticas.

Como Implementar Ações

O mesmo processo de reunião de dados para avaliar riscos e identificar oportunidades pode também ser útil para avaliar os impactos sobre os direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção das atividades de uma empresa.

Muitas empresas que estejam apenas começando se perguntarão que métricas devem avaliar. Reconhecendo que as empresas não começam do mesmo ponto, algumas empresas acharão útil determinar as respostas às perguntas que seus *stakeholders* frequentemente fazem ou avaliar os impactos das áreas de maior risco. Outras empresas podem se inspirar nos relatórios de sustentabilidade corporativa dos concorrentes como uma forma de determinar quais são as métricas para avaliar e usar como referência em seus próprios impactos. Em ambos os casos, as empresas devem ater-se aos indicadores de desempenho desenvolvidos pela Iniciativa de Prestação de Contas Global (GRI). As empresas também podem fazer uso de uma análise de normas, como o Projeto de Informações sobre a Emissão de Gases de Efeito Estufa (*Carbon Disclosure Project*), o Índice de Sustentabilidade do Dow Jones e o Índice FTSE4GOOD.

Como Começar

Em primeiro lugar, a empresa garante que compreendeu os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas e analisa as informações e ferramentas das áreas temáticas. Em seguida, pensa sobre suas operações em todas as regiões, avaliando o seu alinhamento com os dez princípios. Depois disso, a empresa prioriza os riscos e oportunidades a ser tratados.

Descobrir como avaliar os impactos de uma empresa pode ser um desafio, já que há poucas métricas amplamente aceitas e menos ainda métodos amplamente aplicáveis para reunir os dados necessários. As ferramentas relacionadas no Apêndice podem ser um ponto de partida útil.

Com o decorrer do tempo, a empresa desenvolve uma capacidade de reflexão tanto mais ampla, quanto mais aprofundada sobre os impactos de suas ações. De forma geral, as empresas podem ser capazes de ver e avaliar os impactos de suas ações com relação às diversas áreas temáticas, ressaltando a importância da integração. Por exemplo, uma ação para proporcionar um emprego estável na forma de uma nova unidade fabril, em um mercado rural, mas financeiramente atrativo, pode ter um impacto adverso sobre o suprimento de água no mercado.

De modo mais específico, pode ser possível avaliar os seus impactos não apenas em nível corporativo, mas também com relação ao produto ou serviço. Esse nível de produto ou serviço afeta as avaliações, denominadas avaliações do ciclo de vida, rastreia o impacto de um produto ou serviço da empresa ao longo de sua vida, começando dos primeiros estágios da concepção ou fabricação até a sua utilização ou descarte.

Práticas de Liderança

A empresa prioriza riscos, identifica proativamente as oportunidades e avalia os impactos em nível empresarial e do produto regularmente, de acordo com as áreas temáticas. As suas descobertas informam diretamente o desenvolvimento de objetivos, estratégias e políticas de sustentabilidade.

A empresa prevê cenários de contextos operacionais futuros tendo por base a análise de dados apropriados e um conhecimento aprofundado das tendências emergentes, de forma que ela possa identificar e lidar proativamente com potenciais riscos e se preparar para valer-se das oportunidades emergentes.

Essas avaliações são analisadas pela alta administração e o Conselho. A empresa não só engaja os *stakeholders* nessas avaliações, como também compartilha suas melhores práticas com seus pares, fornecedores e outros parceiros de negócios.

3ª Etapa: Definir



Definir metas, estratégias e políticas

Com base em sua avaliação de riscos, oportunidades e impactos, a empresa desenvolve e refina os objetivos e métricas específicos para seu contexto operacional, e cria um roteiro para levar a cabo o seu programa.

Objetivos

A empresa estabelece metas para aderir aos dez princípios, tratar riscos e perseguir oportunidades. Ela também identifica os indicadores-chave para ajudar a medir o progresso com relação aos seus objetivos.

Como Implementar Ações

A empresa estabelece objetivos e prioridades para tratar seus riscos, buscar oportunidades, reduzir e mitigar impactos negativos e aumentar os positivos. A empresa pode nomear a mesma pessoa ou equipe responsável pela avaliação dos riscos da empresa e oportunidades para desenvolver os objetivos e estratégias da empresa.

Os objetivos podem incluir metas qualitativas e quantitativas de alto nível, assim como um prazo de execução esperado para levar a efeito um objetivo. A empresa pode identificar os indicadores-chave para ajudar a medir o progresso com relação aos seus objetivos. Por exemplo, uma meta quantitativa poderia ser a de reduzir o consumo de energia absoluto de fontes não renováveis em 30 por cento até 2025. Como uma indicação de seu progresso em direção a esse objetivo, a empresa pode achar útil rastrear e comprar o consumo de energia absoluto anualmente.

Muitas empresas podem optar por definir objetivos, prioridades e marcos em curto e longo prazo para orientação das ações de integração da sustentabilidade corporativa em longo prazo na organização. A adoção dessa visão em longo prazo (por exemplo, 2020 ou posteriormente) pode fornecer *insights* que ajudem as empresas a definir seus objetivos e estratégia de sustentabilidade. As empresas que optem por incorporar plenamente a sustentabilidade corporativa podem até integrar a sustentabilidade corporativa em sua declaração de missão global.

Estratégia

A empresa desenvolve uma estratégia e um plano de ações para orientar as suas ações para atingir seus objetivos.

Como Implementar Ações

Uma vez que a organização tenha definido os objetivos que deseja atingir, é preciso desenvolver as estratégias para alcançar esses objetivos. Nesse intuito, a organização pode realizar uma ou mais sessões de planejamento estratégico para construir estratégias adequadas e de alto impacto. Com base nos dados e análises realizadas durante a etapa de Avaliação, a empresa pode realizar um *brainstorm* e refinar um conjunto de ações potenciais que tratem de cada objetivo. Em seguida, ela prioriza essas ações com base no nível de impacto esperado, nível de esforço necessário para sua realização e os fundos de investimento disponíveis, entre outros critérios. Em seguida, a organização elabora um roteiro para levar a cabo a estratégia, identificando os donos, marcos e investimentos necessários, assim como as ações-chave a ser implementadas. Ela também define o processo para medir o progresso regularmente.

Quando a organização se tornar mais apta para construir estratégias eficazes, ela também se beneficiará com duas novas ações. Em primeiro lugar, a organização pode descobrir que o alinhamento de ações específicas com uma das áreas temáticas (direitos humanos, meio ambiente, trabalho, ou combate à corrupção) também ajuda os seus comportamentos a se alinhar mais estreitamente com os demais interesses da área temática.

Por exemplo, em muitas partes da África, as mulheres e garotas são responsáveis pela coleta de água para a família. Para fazê-lo, precisam caminhar duas milhas ou mais até a fonte de água mais próxima. Depois, precisam fazer o trajeto de volta a suas casas. Com frequência, essa responsabilidade leva as a perder a oportunidade de passar por educação formal. A ação da empresa de melhorar o acesso à água potável pode também ajudar a melhorar a igualdade entre gêneros, eliminando essas caminhadas.

Em segundo lugar, a organização pode integrar o seu processo de planejamento de estratégia de sustentabilidade corporativa ao seu processo de planejamento de estratégia corporativa geral.

Esta ação servirá para integrar a estratégia de sustentabilidade corporativa com sua estratégia global para desenvolver, por fim, uma estratégia de negócios sustentável.

Políticas

A empresa refina suas políticas para apoiar os objetivos e estratégias e para garantir que a conformidade com as normas e regulamentos locais e internacionais.

Como Implementar Ações

Como ponto de partida, a organização desenvolve políticas voltadas a mitigar seus riscos, realizar seus objetivos e estratégias, e garantir que suas operações continuem dentro da legalidade. As políticas podem ser definidas em nível empresarial para fornecer orientação a todos os funcionários (por exemplo, política de ética para garantir que todos os funcionários adiram ao princípio de combate à corrupção) e no nível funcional (por exemplo, política de aquisições para garantir que a empresa compre produtos de fornecedores com rígidas políticas relativas aos direitos humanos e que a empresa não esteja fazendo nada para minar essas políticas).

Com base em uma avaliação da legislação, regulamentos e práticas locais em prática e futuras, a empresa testa e refina essas políticas para garantir o cumprimento globalmente e localmente nas regiões em que atua. Como bom procedimento operacional, a empresa refina ainda mais suas políticas para fazer referência às normas internacionais, quando essas normas forem mais exigentes do que as leis nacionais.

Na medida em que a empresa se torna mais experiente sobre sustentabilidade corporativa, ela pode avançar na conformidade de suas operações para a adoção de políticas para melhorar o seu desempenho e o desempenho das empresas em sua cadeia de valor. Isso pode incluir o incentivo ou exigir que os fornecedores e parceiros de negócios operem de forma coerente com os dez princípios. Por fim, a empresa pode até se engajar na articulação de políticas públicas

Como começar

A empresa pode começar priorizando objetivos de alto nível que puderem ser atingidos para tratar os principais riscos, impactos e oportunidades que ela identificou na etapa de Avaliar. Em seguida, uma estratégia de alto nível e plano para alcançar esses objetivos.

ou outras para promover práticas comerciais sustentáveis e incentivar uma implementação mais ampla dos objetivos da ONU.

Práticas de Liderança

A sustentabilidade é um componente essencial da declaração de missão da empresa e sua estratégia de negócios.

Em especial, a organização integrou seu processo de planejamento de estratégia de sustentabilidade ao processo de planejamento de estratégia corporativa geral.

Estimulada por essa integração, a empresa começa a desenvolver uma estratégia de negócios sustentável. Em especial, a empresa muda o foco do seu planejamento estratégico respondendo a pergunta “onde desejamos estar em cinco anos, como podemos sustentar nossos negócios de maneira perene. Para introjetar essa nova mentalidade, a empresa se desafia definindo objetivos proativos amplos, como “eliminar as emissões de carbono das operações próprias, sem o uso de créditos de carbono voluntários até 2020.” A empresa desenvolve sua estratégia mediante consulta de diversos *stakeholders* internos e externos, com atenção especial aos objetivos em curto e longo prazo. Sua estratégia integra as áreas temáticas do Pacto Global das Nações Unidas a objetivos, iniciativas e políticas. Além disso, a estratégia considera cuidadosamente os benefícios e os potenciais impactos que uma ação pode ter em outras questões.

A empresa desenvolve um roteiro de ações e investimentos para desenvolver o desempenho de sustentabilidade com propriedade e responsabilidade claras.

A empresa também incentiva ou exige que os funcionários e parceiros de negócios operem de forma compatível com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas.

4ª Etapa: Implementar



Implementar estratégias e políticas em toda a empresa e sua cadeia de valor

A empresa estabelece e garante adaptações contínuas para processos centrais, engaja-se e educa funcionários, desenvolve a capacidade e recursos e trabalha com parceiros da cadeia de suprimentos para tratar e implementar sua estratégia de sustentabilidade.

Processos

A empresa adapta os processos existentes e desenvolve novos processos para executar sua estratégia em toda a organização.

Como Implementar Ações

Nessa etapa, a empresa busca alinhar melhor suas operações diárias com os seus objetivos e estratégias. Para fazê-lo, a empresa pode começar por avaliar a capacidade de cada processo central de levar a efeito a estratégia da empresa.

Para algumas empresas, o termo “processos” se refere a processos departamentais (por exemplo, finanças, marketing). Para outras empresas, o termo “processos” se refere a processos de criação de valor (por exemplo, inovação). Nos dois casos, a empresa pode achar útil incluir um ou mais pontos de verificação dentro de cada processo para garantir que os resultados são compatíveis com a estratégia e objetivos da empresa. Por exemplo, uma empresa pode incluir um ponto de verificação para confirmar se cada um dos dez princípios foi considerado (e a ideia de inovação adaptada, se necessário) antes que uma potencial inovação deixe o processo de inovação. Os processos que podem necessitar de adaptação incluem a gestão de produtos, desenvolvimento de produtos, finanças, marketing, gestão de cadeia de suprimentos, vendas e logística. Algumas empresas talvez precisem investir nas formas de fornecer segurança para os funcionários que estiverem trabalhando em áreas de alto risco. Outras podem precisar adotar novas políticas para equipes de vendas que especifiquem claramente sua expectativa de que não será permitido suborno de qualquer tipo como um meio para realizar uma venda ou outro tipo de transação. Ou elas podem desejar aprovar códigos de conduta para fornecedores, possivelmente apoiadas por um programa de auditoria de fornecedores quando necessário, de forma a garantir que os fornecedores apenas empreguem funcionários que tenham atingido a maioria legal para trabalhar. Por fim,

algumas empresas podem achar útil procurar formas de integrar a tecnologia em seus produtos, de forma a ajudar a administrar a pegada ecológica de seus produtos.

Pessoas

A empresa se engaja, aprende e capacita líderes, funcionários e parceiros de negócios para executar a estratégia da empresa. Ao longo do caminho, ela garante que conte com o conjunto de competências e o número de pessoas corretos para executar a estratégia com sucesso.

Como Implementar Ações

Uma vez que a empresa tenha definido seus objetivos, estratégias e políticas, ela precisa certificar-se de que sua organização foi configurada devidamente para atingir esses objetivos. Como um primeiro passo, a empresa pode criar um plano de comunicação para comunicar integralmente os seus objetivos, estratégias e políticas em toda a organização.

A empresa pode achar benéfico avaliar se pode realizar a sua estratégia e roteiro de ações. Ela pode determinar o tipo de competências dos funcionários e o nível de engajamento dos funcionários que serão necessários, e posteriormente mapear as competências das pessoas para sua estratégia e os objetivos em longo prazo, de forma a determinar as necessidades de formação e recrutamento para realizar sua estratégia. Em seguida, a empresa pode considerar a possibilidade de fornecer um treinamento amplo para todos os funcionários sobre tópicos de sustentabilidade corporativa específicos (como a consciência da conduta ética), e/ou de treinamento dirigido a funcionários específicos (como a importância da aquisição de suprimentos de pequenos e médios fornecedores pertencentes a minorias).

Durante as iterações subsequentes, a empresa, em um esforço de melhoria contínua, conta com os seus funcionários para obter um fluxo constante de *feedback*

e ideias, assim como capacita os funcionários para que ajam de forma a promover a estratégia. Ela também disponibiliza mecanismos de reclamação de nível empresarial para que os funcionários relatem as questões trabalhistas pertinentes.

Na medida em que a empresa avança em sua trajetória, ela procura adotar a sustentabilidade corporativa como um valor fundamental, incorporando, assim, uma mentalidade de sustentabilidade corporativa na cultura central de sua organização. Para promover esse esforço, a empresa pode adaptar as políticas de recursos humanos para remunerar e motivar efetivamente os funcionários para atingir os objetivos. Por exemplo, uma empresa que estabelece um objetivo de reduzir os níveis de emissões absolutas de carbono pode decidir por ter uma parcela do bônus de um executivo atrelada à capacidade do executivo em administrar iniciativas que resultem no progresso em direção ao objetivo de redução de emissões de carbono.

Tecnologia da Informação

A empresa busca formas de adaptar e usar sua tecnologia da informação (TI) para acelerar a execução de sua estratégia.

Como Implementar Ações

Nessa área, as empresas procurar realizar e promover sua estratégia por meio da adaptação e alavancagem de seus recursos de TI para reduzir recursos financeiros, rastrear incidentes de direitos humanos, trabalho e violações de combate à corrupção, para reduzir seu impacto ambiental e para administrar a área de cobertura da sustentabilidade corporativa. Exemplos de ações para adaptar a TI podem incluir a consolidação de dados de depósitos para reduzir o consumo de energia ou a concentração em sistemas de integração em toda a cadeia de valor para reunir e analisar dados de desempenho.

Como Começar

Para realizar este plano de ação, a empresa adapta os processos pertinentes e educa os funcionários sobre as ações e comportamentos que ajudarão a empresa a alcançar seus objetivos.

Fornecedores e Parceiros de Negócios

A empresa trabalha com seus fornecedores para garantir que eles apoiem as ações da empresa para alcançar os objetivos.

Como Implementar Ações

Como um primeiro passo, uma empresa pode achar útil criar um código de condutas para fornecedores, que estabeleça as ações às quais a empresa espera que os fornecedores venham a aderir. As empresas podem, em seguida, avaliar a conformidade dos fornecedores com o código, seja pela emissão de uma autoavaliação para o fornecedor ou por meio de uma auditoria no local das atividades dos fornecedores. As auditorias podem identificar lacunas no alinhamento de um fornecedor com o código de conduta; a empresa pode, assim, optar por fornecer ao fornecedor um treinamento e orientação para melhorar o desempenho. Como um passo ainda mais avançado, a empresa pode solicitar que os fornecedores forneçam *feedback* e ideias que possibilitem a ação, de forma a promover a estratégia e desempenho da própria empresa.

Práticas de Liderança

A empresa implementou um robusto sistema de gestão de sustentabilidade, adaptou os processos centrais para alinhamento com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas e produziu valor para acionistas, *stakeholders*, e sociedade, e equipou e capacitou às subsidiárias, unidades de negócios, funcionários, parceiros de negócios e fornecedores para realizar suas estratégias de sustentabilidade diariamente.

O tema comum corroborando todas essas iniciativas é uma “mentalidade de sustentabilidade”, um conjunto de crenças culturais sobre a importância da sustentabilidade para o êxito da empresa em longo prazo que é adotado em toda a organização.

5ª Etapa: Medir



Medir e acompanhar os impactos e progresso em direção aos objetivos:

A organização adapta os seus sistemas de gestão de desempenho para reunir, analisar e acompanhar as métricas de desempenho estabelecidas nas etapas de Avaliação e Definição. O progresso é acompanhado com relação aos objetivos e são realizadas adaptações para melhorar o desempenho.

Medir e Acompanhar

Nessa atividade, a empresa desenvolve uma capacidade para medir, acompanhar e interpretar seus impactos e o progresso em direção aos objetivos.

Como Implementar Ações

As organizações que estiverem começando a acompanhar o progresso de sua trajetória podem começar utilizando uma ferramenta (como uma planilha) para capturar e consolidar as métricas e as medições de impacto que identificarem nas etapas de Avaliação e Definição. Eles podem se amparar em estimativas de alto nível para começar, e depois refinar seu processo de coleta de dados para reunir os dados mais precisos e os dados detalhados ao longo do tempo. Além das métricas de desempenho, a empresa também mede e coleta dados sobre o seu progresso em direção ao alinhamento de suas ações com os dez princípios.

Para reunir os dados necessários, a empresa pode se beneficiar do emprego de uma abordagem “de baixo para cima”. Por exemplo, cada uma das locações da empresa ou pelo menos cada região na qual tenha operações significativas, avalia o seu desempenho. Quando as empresas possuem operações em locações diferentes, os dados devem ser consolidados centralmente para possibilitar a empresa a medir e analisar o progresso e identificar novas oportunidades de melhoria de desempenho.

Com o decorrer do tempo, a empresa pode quebrar essas métricas em dados pontuais ainda menores, como uma forma de melhorar sua capacidade de captura de dados e aumentar a visibilidade dos impactos e progresso em direção aos objetivos. Por exemplo, uma empresa pode iniciar a avaliação das emissões de carbono; para fazê-lo, ela procuraria entender as emissões de cada etapa em sua cadeia de valor.

Ao passo que se torna mais sofisticada, a empresa pode empregar uma ferramenta ou banco de dados mais avançados para capturar os dados, por exemplo, solicitando o apoio da TI para desenvolver processos ou sistemas que automatizem a coleta, organização e comunicação de dados. A capacidade de gestão de dados de desempenho de sustentabilidade corporativa ideal seria capaz de fornecer uma gestão com atualizações de dados recorrentes regularmente.

Ser capaz de rastrear a origem de dados regularmente é um grande (e desafiador) começo, mas o que definirá a capacidade de medição e monitoramento de uma empresa é a sua capacidade de fornecer dados pertinentes para a administração regularmente. A maioria das empresas achará útil trabalhar em estreita colaboração com seus funcionários, departamentos-chave, ONGs e demais *stakeholders* para extrair *insights* dos dados relatados por suas métricas.

Como Começar

A empresa começa a medir e monitorar as métricas de sustentabilidade corporativa que ela estabeleceu nas etapas de Avaliação e Definição e que refinou na etapa de Medição. A empresa reúne todos os dados disponíveis, observando a origem dos dados, bem como os dados que ela ainda não possui.

Esse conjunto de dados será refinado e expandido ao longo do tempo para ajudar a extrair *insights* que possibilitarão à empresa melhorar continuamente.

Práticas de Liderança

A empresa implementa um sistema para medir e reportar o desempenho em direção à consecução dos seus objetivos de sustentabilidade empresarial.

Aumenta a visibilidade do desempenho, utiliza regularmente os dados de desempenho para orientar as decisões e investimentos, e procura traduzir o impacto da sustentabilidade corporativa no impacto financeiro.

Além disso, a empresa trabalha em âmbito industrial e governamental para desenvolver as normas da indústria para métricas de impacto.



6ª Etapa: Comunicar



Comunicar o progresso e estratégias e participar com os *stakeholders* na melhoria contínua

Durante esta etapa, a empresa comunica o seu progresso e as estratégias para o futuro para a implementação de seu compromisso com o desenvolvimento de uma Comunicação sobre o Progresso, e participa com os *stakeholders* na identificação de formas de melhorar o desempenho de forma contínua.

Comunicação de Progresso

Nesta atividade, a empresa documenta para acionistas e demais *stakeholders* seus impactos e progresso em direção à integração dos princípios do Pacto Global a suas práticas de gestão, por meio da sua COP.

Como Implementar Ações

Para a empresa desenvolver a sua primeira COP, pode começar com um foco na documentação de seu desempenho atual de sustentabilidade corporativa e as atividades-chave. Com o decorrer do tempo, a empresa fortalece a sua abordagem incluindo informações sobre o progresso em direção à implementação de sua estratégia. Além disso, a empresa pode incluir declarações com foco no futuro sobre seus objetivos e estratégias e considerar a verificação de terceiros, o que é visto como fundamental para o fornecimento à acionistas e *stakeholders* de garantia de que os dados e declarações sobre o desempenho são precisos. Em um nível mais avançado, a empresa pode integrar seus dados e estratégias de desempenho para o futuro nas suas demonstrações financeiras anuais.

Para as empresas que procuram orientação sobre suas ações para criar a sua primeira COP ou para levar a sua COP a outro nível de refinamento, a Iniciativa de Prestação de Contas Global fornece uma estrutura de prestação de contas reconhecida internacionalmente com princípios de prestação de contas amplamente aceitos e melhores práticas de indicadores de desempenho.

As diretrizes da GRI podem ajudar os participantes do Pacto Global no progresso da comunicação, com diversos graus de sofisticação, sobre a implementação dos princípios e as ações-chave de sustentabilidade corporativa preconizadas pelo Pacto Global.

Diálogo com *Stakeholders*

Em conjunto com a comunicação externa do progresso, a empresa se engaja em um diálogo contínuo com os *stakeholders* para solicitar feedback sobre o desempenho e obter sugestões sobre direções e prioridades futuras.

Como Implementar Ações

Talvez o mais importante seja o desejo sincero de receber sugestões e críticas construtivas de *stakeholders* internos (por exemplo, funcionários, sindicatos) e *stakeholders* externos (por exemplo, ativistas da comunidade local, governos). Se a empresa for cético ou resistente ao *feedback* oferecido pelos *stakeholders*, ela corre o risco de limitar sua capacidade de melhorar o desempenho e melhorar a reputação com os *stakeholders*.

As medias proativas nesta área incluem distribuição de sua COP a todos os *stakeholders*, em busca de *feedback* sobre o desempenho da empresa, e a continuação de um diálogo que dará subsídios para a melhoria de desempenho futura.

Como Começar

A empresa documenta seu progresso em direção à realização de seu plano de ação, descrevendo as atividades desenvolvidas para alinhamento com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas em sua COP. Ela também reafirma o seu compromisso com o Pacto Global das Nações Unidas. Se a empresa criou uma estratégia de longo prazo, ela deve incluir uma descrição dessa estratégia em sua COP também.

Práticas de Liderança

A empresa documenta seus objetivos, estratégias e desempenho de sustentabilidade de forma plausível, destacando sucessos e insucessos, e integra as informações relevantes na sua demonstração financeira anual e documentação de apoio.

A empresa recebe aprovação do Conselho e verificação de terceiros da sua COP.

A empresa também engaja os *stakeholders* para obter feedback para melhorar seu desempenho de sustentabilidade e promover o alinhamento com os regulamentos e tendências atuais e emergentes.







Conclusão



O processo de gestão de sustentabilidade corporativa começa novamente quando a empresa traduz o *feedback* dos *stakeholders* em ideias que possibilitem a ação. A liderança deve considerar essas ideias como se repetissem o ciclo de reafirmação do compromisso. Ela pode amparar-se nessas ideias para informar suas ações para reavaliar riscos e oportunidades e colocar o planejamento estratégico e o processo de execução em ação mais uma vez, uma vez que procura melhorar continuamente seu desempenho com o passar do tempo.

A estrada para alcançar alinhamento com os dez princípios do Pacto Global é ao mesmo tempo árdua e recompensadora. Na medida em que as questões emergentes tomam forma, as empresas serão desafiadas a adaptar-se a novas restrições e atender a novos regulamentos e expectativas. Os clientes estão demonstrando uma preferência por adquirir de empresas que procuram ativamente iniciativas de sustentabilidade corporativa. Os funcionários estão se tornando cada vez mais interessados em trabalhar com empresas que fornecem ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis. As empresas que incorporaram a sustentabilidade corporativa serão capazes de moldar-se, e não apenas adaptar-se, aos novos regulamentos e capturar novas oportunidades de crescimento.

Apêndice:

Ferramentas de Suporte às Áreas Temáticas do Pacto Global das Nações Unidas

Para mais informações, a tabela a seguir lista um conjunto de ferramentas das áreas temáticas do Pacto Global que fornece mais detalhes sobre a implementação da área temática. Para um link para as ferramentas gerais do Pacto Global e orientação sobre todas as áreas temáticas, consulte: http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/tools_resources/index.html.

Área Temática	Documento/Ferramenta	Descrição
Direitos Humanos	 <p><i>Guide for Integrating Human Rights into Business Practices</i> (Manual para a Integração dos Direitos Humanos às Práticas de Negócios)</p>	<p>Uma ferramenta on-line que oferece orientação prática, na forma de uma análise passo a passo de uma Estrutura de Gestão de Recursos Humanos, para empresas que desejam adotar uma abordagem proativa dos direitos humanos dentro de suas operações comerciais.</p> <p>(UNGC/BLIHR/OHCHR, 2009) http://www.integrating-humanrights.org</p>
Trabalho	 <p><i>Labour Principles A Guide for Business</i> (Princípios Trabalhistas — Um Manual para Empresas)</p>	<p>Explica os quatro princípios trabalhistas do Pacto Global das Nações Unidas e oferece um inventário dos recursos-chave para ajudar a integrar esses princípios às operações comerciais.</p> <p>OIT/UNGC, 2008)</p>

Área Temática	Documento/Ferramenta	Descrição
<p style="text-align: center;">Meio Ambiente</p>	 <p style="text-align: center;"><i>Stewardship Strategy — Overview and Resource for Corporate Leaders</i> (Estratégia de Gestão — Visão Geral e de Recursos para Líderes Corporativos)</p>	<p>Apresenta abordagem integrativa para gerenciar diversas questões ambientais, concebida para ajudar as empresas a desenvolver uma estratégia ambiental abrangente.</p> <p style="text-align: right;"><i>(UNGC/Duke University, 2010)</i></p>
<p style="text-align: center;">Combate à Corrupção</p>	 <p style="text-align: center;"><i>Business Against Corruption — A Framework for Action</i> (Empresas Contra a Corrupção — Uma Estrutura de Ação)</p>	<p>Recursos e ferramentas para ajudar as empresas na implementação do princípio décimo contra a corrupção.</p> <p style="text-align: right;"><i>(UNGC/IBLF/Transparency International, 2005)</i></p>

Apêndice:

Outros Materiais de Orientação Importantes

Edição/Categoria	Documento/Ferramenta	Descrição
<p style="text-align: center;">Negócios e Paz</p>	 <p style="text-align: center;">GUIDANCE ON RESPONSIBLE BUSINESS IN CONFLICT-AFFECTED AND HIGH-RISK AREAS: A RESOURCE FOR COMPANIES AND INVESTORS</p> <p style="text-align: center;"><small>A joint UN Global Compact - PRI publication</small></p> <p style="text-align: center;">   </p> <p style="text-align: center;"><i>Guidance on Responsible Business in Conflict-Affected and High-Risk Areas: A Resource for Companies and Investors</i> (Orientação sobre Negócios Responsáveis em Áreas Afetadas por Conflito e de Alto Risco: Um Recurso para Empresas e Investidores)</p>	<p>Fornece princípios gerais para ajudar as empresas e investidores em suas ações para que contribuam positivamente para uma paz e desenvolvimento sustentáveis em países afetados por conflitos.</p> <p style="text-align: right;"><i>(UNGC/PRI, 2010)</i></p>
<p style="text-align: center;">Engajamento do Conselho</p>	 <p style="text-align: center;"><small>Moving Upwards</small> THE INVOLVEMENT OF BOARDS OF DIRECTORS IN THE UN GLOBAL COMPACT</p> <p style="text-align: center;"><i>Moving Upwards: The Involvement of Boards of Directors in the Global Compact</i> (Progredindo: O envolvimento dos Conselhos de Administração no Pacto Global)</p>	<p>Fornece argumentos preliminares sobre como e em que áreas específicas os Conselhos de Administração podem atuar como reforço ao papel navegação dos CEOs na promoção da cidadania corporativa em geral, e implementação do Pacto Global.</p> <p style="text-align: right;"><i>(UNGC/BCCCC/Ivey, 2010)</i></p>

Edição/Categoria	Documento/Ferramenta	Descrição
<p style="text-align: center;">Cadeia de Suprimento</p>	<p style="text-align: center;"><i>Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement</i> (Sustentabilidade da Cadeia de Suprimento: Um manual Prático para a Melhoria Contínua)</p>	<p>Orientação sobre como implementar os dez princípios em toda a cadeia de suprimento, incluindo a forma como medir o progresso, implementar uma abordagem holística da cadeia de abastecimento sustentável, avaliar as lacunas e compartilhar os desafios comuns e êxitos.</p> <p><i>(UNGC/Business for Social Responsibility, 2010)</i></p>
<p style="text-align: center;">Medir e Comunicar o Progresso</p>	 <p style="text-align: center;"><i>Practical Guide to Communication on Progress</i> (Manual Prático de Comunicação sobre o Progresso)</p>	<p>A primeira versão do Manual Prático de Comunicação sobre o Progresso foi lançada em 2005. Essa edição atual revisada do manual contém as informações atualizadas sobre a criação, compartilhamento e postagem de uma COP. Assim como exemplos práticos de com as empresas estão comunicando o progresso. Também são incluídas definições úteis, dicas sobre por onde começar, exemplos de uso, e indicadores de GRI relevantes.</p> <p><i>(UNGC, 2008)</i></p>





Escritório do Pacto Global

Endereço:

Escritório do Pacto Global da Nações Unidas
Nações Unidas
New York, NY 10017
EUA

O Escritório do Pacto Global está localizado na Sede da ONU em Nova York.

Para informações de contato com a equipe, visite o site do Pacto Global:
http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/contact_us.html

Deloitte Touche Tohmatsu

1633 Broadway
New York, NY 10019-6754
Estados Unidos
www.deloitte.com

Contatos chave

Gavin Power
Vice-Diretor
Escritório do Pacto Global da Nações Unidas
powerg@un.org

Julie Engerran
Diretor Global de Responsabilidade Corporativa
Deloitte Touche Tohmatsu
jengerran@deloitte.com

Christopher Park
Líder de Prática dos EUA da Área de Sustentabilidade
Deloitte Consulting LLP
chrpark@deloitte.com

CRÉDITOS DAS FOTOGRAFIAS:

capa © Espaço Marca Deloitte
contracapa © istockphoto
Página 4 © istockphoto
Página 7 © istockphoto
Página 19 © istockphoto
Página 21 © Deloitte Brand Space
Página 22-23 © Deloitte Brand Space
Página 28-29 © istockphoto

Os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas

DIREITOS HUMANOS

- Princípio 1 As empresas devem apoiar e respeitar a proteção aos direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
- Princípio 2 garantir que não sejam cúmplices de abusos aos direitos humanos

TRABALHO

- Princípio 3 As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito a dissídios coletivos;
- Princípio 4 a eliminação de todas as formas de trabalho compulsório e escravidão por dívida;
- Princípio 5 a efetiva abolição do trabalho infantil; e
- Princípio 6 a eliminação da discriminação com relação a emprego e ocupação

MEIO AMBIENTE

- Princípio 7 As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva dos desafios ambientais;
- Princípio 8 levar a efeito iniciativas de promoção de uma maior responsabilidade ambiental; e
- Princípio 9 incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias benéficas ao meio ambiente.

COMBATE À CORRUPÇÃO

- Princípio 10 As empresas devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e propina.

