

UFRRJ
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DISSERTAÇÃO

ESTUDO DE CASO DAS INICIATIVAS SOCIOAMBIENTAIS
PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL

Jadiel Guerra de Moura

2013



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**ESTUDO DE CASO DAS INICIATIVAS SOCIOAMBIENTAIS
PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL**

JADIEL GUERRA DE MOURA
Sob a Orientação do Professor
Luis Mauro Sampaio Magalhães

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável, Área de Concentração em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.

Seropédica, RJ
Outubro de 2013

FICHA CATALOGRÁFICA

658.4083
M929e
T

Moura, Jadiel Guerra de, 1957-

Estudo de caso das iniciativas socioambientais para a gestão sustentável empresarial / Jadiel Guerra de Moura – 2013.

108 f. : il.

Orientador: Luis Mauro Sampaio Magalhães.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio do Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.

Bibliografia: f. 85-88.

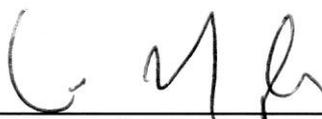
1. Gestão ambiental – Teses. 2. Sustentabilidade – Teses. 3. Responsabilidade social da empresa – Teses. 4. Educação ambiental – Teses. I. Magalhães, Luis Mauro Sampaio, 1956-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**

JADIEL GUERRA DE MOURA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 29/10/2013



**Luis Mauro Sampaio Magalhães. Prof. Dr. UFRRJ.
(Orientador)**



**Camila Avozani Zago. Prof.^a Dr.^a UFRRJ
(Membro Interno)**



**Wellington Kiffer de Freitas. Prof. Dr. UFF
(Membro Externo)**

Dedico este trabalho a todos os companheiros (as) que comigo criaram e desenvolveram as iniciativas coroada de êxito, na Central Globo de Produção (CGP-PROJAC) e aqueles que contribuíram para o sucesso dos projetos de forma profissional, voluntária, amiga e inteligente promovendo a disseminação e germinação das sementes de um mundo sustentável.

AGRADECIMENTOS

A minha jornada de cuidados ambientais e ações sustentáveis na TV GLOBO começou praticamente em 2002 quando decidimos dar início a um processo de formação de equipes capacitadas para organização das atividades críticas de infraestrutura na Central Globo de Produção (CGP), através de um sistema integrado de gestão, cujo modelo se mostrou não só interessante no aproveitamento das oportunidades de redução de custos como também na execução de atitudes sustentáveis.

Apesar da autonomia de trabalho e liberdade para a expressão das ideias tudo sempre foi muito difícil para o convencimento e realização. A dificuldade normal da burocracia e a pressão organizacional na defesa dos orçamentos pela existência de muitas “outras prioridades” em detrimento do discurso ambiental, sempre atrasaram ou adiaram alguns projetos importantes, ainda assim, muitas iniciativas foram executadas no período pela persistência e fé. Essas dificuldades são normais nas empresas de grande porte especialmente em uma produtora de entretenimento que vive uma intensa carga de atividades para manter a qualidade de um produto líder em audiência desde muitos anos. As palavras de ordem neste chão de fábrica sempre foram para a qualidade e produtividade e, claro, para o talento e criatividade do principal patrimônio, as pessoas, que fazem o binômio de sucesso da empresa.

Para coordenar as equipes e conduzir os projetos tive que contar com o então Diretor de infraestrutura Mauro Franco Wanderley a quem devo um especial agradecimento pelo apoio e pelo qual tenho grande admiração profissional por sua visão destemida e competência na gestão de processos em uma Divisão composta por um contingente de mais de 2.700 funcionários, sendo a grande maioria da mão de obra (92%) terceirizada.

Agradeço também o desempenho excelente daquelas equipes que com criatividade e participação tornaram grandes as pequenas atitudes reconhecidas e premiadas dentro e fora dos muros da CGP. Não tenho aqui os nomes de todos, mas garanto que não haveria sucesso neste tipo de trabalho sem o envolvimento e o comprometimento sincero desses funcionários. Por isso as celebrações nos Encontros Anuais das Equipes da Qualidade e Meio Ambiente, sempre foram os marcos mais emocionantes de vida e de trabalho não só para mim, mas, para todas essas pessoas.

O crescimento do movimento interno pelos cuidados ambientais e pela sustentabilidade que acabou incentivando outras áreas da TVG e por fim a alta direção teve adesão, participação e apoio de muitos executivos como os diretores Edson Pimentel, Mônica Albuquerque, Albert Alcoulumbre, Luiz Erlanger entre outros e artistas que muito contribuíram absorvendo o contexto sustentável do nosso trabalho, divulgando e praticando a responsabilidade social e ambiental não só em nome da TVG, mas, em defesa de um mundo sustentável. Entre tantos pude contar com os atores Edson Celulari, Cristiani Torloni, Isabel Fillardis, Max Fercondini, Tony Ramos e muitos outros que acreditaram na força do trabalho de engajamento livre capaz de mudar o nosso mundo. A realização dos projetos internos e a força de execução eu também devo e agradeço a minha colega Márcia Rosina com quem divido o esforço do sucesso especialmente no Projeto Globo Sustentável de Educação Ambiental a nossa grande aposta.

Este trabalho de pesquisa inteiramente dependente de acesso aos bancos de dados, bibliotecas, referências, dicas e interações, também não seria possível sem o auxílio dos anônimos das bibliotecas nacional, UFRJ, CPDA entre outras e das trocas de mensagens com todos os meus 19 colegas do Mestrado PPGPDS primeira turma, a

quem devo o aprendizado da rica e profícua convivência acadêmica e convivência em afetos, pontos de vista e boas lembranças. O grupo foi importante em todas as fases especialmente nos encontros interativos das boas ideias que trouxeram grandes luzes para este trabalho e nas noites de luar e viola de muitas inspirações.

Agradeço ao Professor Rodrigo Medeiros por quem nutro uma grande admiração acadêmica e respeito profissional desde muitos anos, pela iniciativa e defesa deste projeto de mestrado profissional que me permitiu avançar em conhecimentos e ampliar experiências especialmente nos trabalhos de campo da mata atlântica e da África. Aqueles momentos foram fundamentais na minha carreira profissional e contribuiu ricamente para o meu aprendizado acadêmico. A excelente equipe de professores do programa foi importante nas dicas e na indicação de caminhos e destaque com apreço o retorno sempre providencial dos professores Peter May e Renato Maluf aos meus trabalhos apresentados.

Seria leviano e totalmente incoerente se não deixasse aqui registrado e destacado o agradecimento especial ao meu orientador o Professor Luis Mauro que topou a ajuda apesar da natureza deste trabalho não ser objetivamente o foco ou tema de sua melhor especialização, ainda assim ele contribuiu muito positivamente para me situar e desenvolver descritivamente as minhas experiências profissionais de uma forma paciente e brilhante. Por sua influência tentei aproveitar todas as boas dicas das iniciativas que ajudei a criar na TVG e ao mesmo tempo me tornar o melhor pesquisador possível no âmbito deste trabalho.

Este trabalho também não seria possível sem o apoio e incentivo de pessoas muito especiais, muito próximas e intimamente relacionadas ao meu sucesso profissional e à minha vida de aluno. Por isso tenho agradecimentos especiais à minha esposa Jake e meus filhos Pedrinho (16) e Guilherme (12) a quem devo o carinho, a paciência e a compreensão pelas ausências nos passeios, cinemas e pizzas dos finais de semana e pelo silêncio mantido nas minhas noites insones ao computador aproveitando as inspirações intempestivas para este trabalho.

Aproveito para dedicar os reconhecimentos pelo trabalho que ajudei a conduzir na TVG e a conclusão desta etapa acadêmica a esta família sempre presente, ao grupo de colegas de turma, aos amigos e alunos como prova do meu discurso permanente de que o conhecimento continua sendo a maior riqueza individual e intangível e não tem hora nem idade limite para se adquirir.

É
da
natureza
a arte viva da renovação
do homem
a força alternativa da inovação
para mudar
e assim manter a vida ativa para todo o sempre
amém
amém
amém

Jadiel Guerra em
Uma ode a natureza sustentável do ser

RESUMO

MOURA, Jadiel Guerra. Estudo de caso das iniciativas socioambientais para a gestão sustentável empresarial. 2013. 92p Dissertação (Mestrado em Práticas em Desenvolvimento Sustentável). Instituto de Florestas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

Este trabalho é um estudo dos princípios conhecidos da gestão sustentável no âmbito empresarial tendo como exemplo as iniciativas socioambientais da TV GLOBO. O potencial sustentável, iniciativas como o pioneirismo na certificação ISO 14001 e o desempenho na gestão de resíduos são contemplados segundo modelos estudados e comparados em relação a parâmetros oficiais de sustentabilidade. A fonte bibliográfica que dá a fundamentação teórica compreende basicamente o portfólio de valor sustentável de Hart e os principais instrumentos para a gestão sustentável como as normas ISO 16000, 26000, relatórios do GRI e indicadores do ISE. As iniciativas socioambientais da empresa, bem como os resultados de desempenho e de cuidados ambientais, foram extraídas de balanços sociais publicados, apresentações feitas em congressos, seminários, vídeos e materiais disponibilizados em diversas mídias. Adicionalmente, um questionário de compromissos com a sustentabilidade, entrevistas realizadas e conteúdos de programas divulgados complementam os dados e os temas socioambientais abordados. Como resultado, temos uma avaliação do conjunto de iniciativas, diagnóstico do potencial de criação de valor sustentável e análise comparativa de ações sustentáveis em relação aos sistemas e modelos estudados.

Palavras chave: Gestão ambiental, Portfólio de valor sustentável, Responsabilidade social corporativa.

ABSTRACT

MOURA, Jadiel Guerra. **Study of environmental initiatives for sustainable management in business**. 2013. 92p Dissertation (Master Science in Sustainable Development Practice). Instituto de Florestas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2013.

This is a study of the known principles of sustainable management in business environment with social and environmental initiatives, with TV GLOBO's example. The sustainable potential, pioneering initiatives such as ISO 14001 certification and performance in waste management are covered under the studied models and compared in relation to official standards for sustainability. The bibliographic source which gives the theoretical foundation portfolio primarily comprises the sustainable value of Hart and the main instruments for the sustainable management such as ISO 16000, 26000 standards, reports the GRI indicators and the ISE . The environmental initiatives of the company and the results of performance and environmental care were extracted from published social reports, presentations at conferences, seminars, videos and materials available in various media. Additionally, a questionnaire of commitments to sustainability, interviews and content of programs complement the disclosed data and environmental issues. As a result, we have a evaluation of the range of initiatives, a diagnosis of the potential for creating sustainable value and a comparative analysis of sustainable actions in relation to systems and studied models.

Keywords: Environmental Management, Sustainable Value Portfolio, Corporate Social Responsibility.

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS/ACRÔNIMOS

GSE – Gestão Sustentável Empresarial
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SGRS – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social
P+L – Produção mais Limpa
ACV – Análise do Ciclo de Vida
NBR – Normas Brasileiras
ISO – *International Organization for Standardization*
PDCA – Plan, Do, Check, Act
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
CB – Comitê Brasileiro
BP – Base da Pirâmide
CGP – Central Globo de Produção
TVG – TV Globo
GRI – Global Report Initiative (GRI)
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
CFC – Clorofluorcarbonetos
DS – Desenvolvimento Sustentável
PA – Política Ambiental
AA – Alta Administração
RD – Representante da Direção
PS – Procedimentos Sistêmicos
PO – Procedimentos Operacionais
IT – Instruções de Trabalho
AIA – Aspectos e Impactos Ambientais
CO – Controle Operacional
OM – Objetivos e Metas
PPRE – Plano de Preparação de Respostas a Emergências
WBCSD – World Business Council Sustainable Development
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SGI – Sistema de Gestão Integrado
INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial
TBL – *Triple Bottom Line*
BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores Mercado Futuro e Bolsa de Valores de SP
ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada
ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais
APIMEC - Associação Analistas Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC - Instituto de Fiscalização e Controle
MMA – Ministério do Meio Ambiente
DJSI – *Dow Jones Sustainability Indexes*
CES-FGV – Centro de Estudos em Sustentabilidade Fundação Getúlio Vargas
B24B – Negócios para 4 bilhões
BSC – *Balanced Scorecard*
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
SESI – Serviço Social da Indústria
PEPB – Parque Estadual da Pedra Branca

HDTV – *High-Definition Television*
ETE – Estação de Tratamento de Efluentes
PROJAC – Projeto Jacarepaguá
GEE – Gases do Efeito Estufa
PGSEA – Projeto Globo Sustentável de Educação Ambiental
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis
IN – Instrução Normativa
EA – Educação Ambiental
CGCOM – Central Globo de Comunicação
CGJ – Central Globo de Jornalismo
SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Quadro 4.1 – Evolução da coleta seletiva na CGP	47
Quadro 4.2 – Cidades & Soluções / Carrinhos Elétricos na CGP	56
Quadro 4.3 – Cidades & Soluções / Lonas de cenários	57
Quadro 4.4 – Público alvo Projeto Globo Sustentável de Educação Ambiental	60
Quadro 4.5 – Diagnóstico de potencial de criação de valor sustentável	71
Quadro 4.6 – Diagnóstico de portfólio de valor sustentável	73
Tabela 4.1 – Inventário de emissões diretas	67
Tabela 4.2 – Inventário de emissões indiretas	67
Tabela 4.3 – Outras emissões.	68
Tabela 4.4 – Exemplo de Monitoramento de Objetivos e Metas do PGA.	70

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 2.1 – Modelo para criação de valor sustentável	12
Ilustração 2.2 – As estratégias para a GSE	14
Ilustração 2.3 – O diagnóstico de capacidades	16
Ilustração 2.4 – O alinhamento da organização para a sustentabilidade.	27
Ilustração 2.5 – A Política Ambiental e o PDCA	30
Ilustração 4.1 – Mapa de localização principais pontos de produção no RJ.	42
Ilustração 4.2 – Relação hierárquica	45
Ilustração 4.3 – Gráfico da evolução coleta seletiva na CGP	49
Ilustração 4.4 – Gestão de resíduos na CGP	51
Ilustração 4.5 – Evolução do consumo de madeira	52
Ilustração 4.6 – Disposição do lixo nos aterros sanitários	54
Ilustração 4.7 – Gráfico da evolução da geração per capita de resíduos	55
Ilustração 4.8 – Comparativo consumo energia	64
Ilustração 4.9 – Mapa conceitual implantação 26001	79

LISTA DE IMAGENS/FIGURAS

Imagem/figura 4.1 – A Central Globo de Produção – CGP (PROJAC)	.	41
Imagem/figura 4.2 – Cata prego doméstico - criado pela equipe SGA	.	52

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação	1
1.2 Problemática da pesquisa	3
1.3 Objetivos do estudo	6
1.4 Justificativa e relevância do tema	7
1.5 Organização do trabalho	10

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A questão do Valor Sustentável	12
2.1.1 Ecoeficiência como gestão do Valor Sustentável	17
2.1.2 A destruição criativa	18
2.1.3 Os desafios do futuro sustentável	21
2.1.4 A Incorporação da Gestão Sustentável Empresarial	24
2.2 Os instrumentos da Gestão Sustentável Empresarial	28
2.2.1 O Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	29
2.2.2 O Guia da Responsabilidade Social NBR ISO 26000	33
2.2.3 O Sistema de Gestão da Responsabilidade Social ISO 16000	34
2.2.4 <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	35
2.2.5 O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	36

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Classificação e metodologia	38
3.2 Universo da amostra	38
3.3 Instrumentos da pesquisa	38
3.4 Tratamento dos dados	39
3.5 Limitações da pesquisa	39

CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa TV Globo	40
4.1.1 A Central Globo de Produção	40
4.1.1.1 A gestão dos resíduos	46
4.1.1.2 O programa de educação ambiental	58
4.1.1.3 Os cuidados com o meio ambiente	66
4.1.1.4 A gestão ambiental na CGP	69
4.2 Avaliação das iniciativas em relação ao portfólio de valor sustentável	70
4.3 Comparativo das diretrizes do GRI com as iniciativas socioambientais	74
4.4 A relação com os indicadores do ISE	77
4.5 A conformidade com os requisitos das NBR 26000 e 16000	77

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS	85
-------------	----

APÊNDICE – Definição de conceitos relevantes	89
--	----

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 – Apresentação

Embora no século XIX já existam registros de embates significativos envolvendo a questão ambiental fundamentada principalmente na visão naturalista do ambiente, como a proteção da vida selvagem e conservação de áreas verdes urbanas, por exemplo, (McCORMICK, 1992), foi somente a partir de meados do século passado que de fato se intensificaram as preocupações relativas a estas questões principalmente como objetos de estudo para desenvolvimento de princípios sustentáveis. Elas se tornaram evidentes pela degradação ambiental sem precedentes de efeitos nocivos generalizados e pelas desigualdades nas condições de vida da população verificadas em todas as regiões e ainda, pelas disparidades sociais observadas até mesmo em países com intenso crescimento econômico ao longo de décadas em nome do essencial desenvolvimento econômico (BARBIERI, 2006).

Entretanto, a questão da sustentabilidade empresarial como aqui estudada, ainda é incipiente principalmente no setor de comunicação em especial da TV aberta e tem como dificuldades principais a compreensão do tema da sustentabilidade e o desenvolvimento de modelos para desempenho em múltiplas dimensões.

A construção de modelos socioambientais não é apenas uma decisão executiva do empresário. A implantação e o desenvolvimento em qualquer setor devem levar necessariamente em consideração vários aspectos do ponto de vista sistêmico como a condução da gestão ambiental (ISO 14000), definição dos princípios da responsabilidade social corporativa, quais práticas ecoeficientes são coerentes com o negócio, quais indicadores sustentáveis devem nortear o negócio e como se conduzirá a governança corporativa entre outros (HART, 2006).

É correto pensar também que a decisão pela sustentabilidade corporativa tem uma grande responsabilidade com partes interessadas, portanto, as atividades sistematizadas devem combinar internamente e externamente todos os aspectos sociais, culturais, econômicos e ambientais relevantes da organização. Este processo que envolve núcleos de criatividade e essencialmente pessoas tem um alto toque pessoal na sua execução. Por isso o gestor competente somente conseguirá conduzir sustentavelmente as ações quando pensar não somente nas pessoas que trabalham na empresa, mas, naquelas que serão impactadas com o seu produto ou serviço ao longo da cadeia e do tempo de vida.

As equipes, os gestores e os executivos precisam internalizar este conceito de valorização ativa na empresa e nas pessoas para agirem coletivamente em compromissos socioambientais verdadeiramente assumidos. O valor por sua vez será percebido por intermédio da produção de bens e serviços endossados em uma responsabilidade socioambiental transparente e confiável (HART, 2006).

Entre os grandes desafios para Gestão Sustentável Empresarial (GSE) está a transição para um mundo sustentável aqui mostrado numa macroperspectiva do relatório VISÃO 2050 onde se destaca a percepção em curso de crescentes mudanças tecnológicas e da consciência ambiental da sociedade. Estes desafios deverão alterar as estruturas corporativas das empresas para atender a um novo mundo sustentável de uma população estimada em 9 bilhões de pessoas em 2050, a maioria concentrada em territórios urbanos de países em desenvolvimento (CEBDS, 2012).

A adoção de tecnologias limpas por meio de negócios inovadores na Base da Pirâmide (BP) permitirá às empresas confrontar diretamente dois problemas enfrentados pela humanidade neste futuro certo: a pobreza e a degradação ambiental em escala

global e isto fornecerá a base necessária para o reposicionamento e crescimento fundamentais para a prosperidade (HART, 2006, PRAHALAD, 2005).

Os impactos do aumento populacional e seus reflexos nas cidades urbanas, no aumento do consumo, na geração de resíduos, no relacionamento com *stakeholders* e na produção de bens e serviços com selos verdes, posicionarão as empresas frente ao questionamento dos seus próprios modelos de gestão e competências, quer seja na formação de empreendedores internos ou no fomento de inovações de baixo pra cima.

As iniciativas de cuidados com o meio ambiente deste trabalho são decorrentes de ambientes assim, autônomos e inovadores, onde as equipes puderam desenvolver as ideias de preservação ambiental e de redução de custos, incentivando outros setores e cultivando o espírito crítico de fazer mais (produtividade) com menos (impactos ambientais adversos). Isto se dá conforme demonstrado através da autonomia concedida, determinação de pessoas e processos inovadores.

A destruição criativa para as inovações incrementais necessárias ao projeto de GSE e essencialmente peculiar num ambiente ávido por inovações ajudará o esforço com a formação e capacitação de empreendedores internos (*intrapreneurs*) que decidirão a maneira fundamental como os bens e serviços serão introduzidos e como estes interagirão no rumo de uma empresa ou de um mundo mais sustentável.

Evidentemente esta destruição criativa em organizações visionárias diferencia-se em função das suas políticas ou formas de gestão e condução de negócios. As empresas que fazem uso intensivo de recursos naturais, energia ou são poluentes, por exemplo, considerarão a sustentabilidade como um desafio destruidor de competências e provocador de mudanças radicais.

Já os segmentos com base em comunicação, informação e serviços, provavelmente terão a sustentabilidade como desafio transformador para a estrutura dos seus segmentos enquanto este processo de destruição criativa se desenrola (HART, 2006). Isto determinará a liderança e pioneirismo das organizações com base em todo o histórico de iniciativas socioambientais responsáveis, independente do potencial poluidor.

Será possível observar neste trabalho que a GSE se desenvolve gradualmente a partir da identificação de valores e princípios norteadores. O desempenho é geralmente auxiliado por ferramentas, instrumentos, medidores e os sistemas com relativos históricos de sucesso como os de gestão baseados em normas (ISO¹ 14000, 16000 e 26000) são os facilitadores para a definição de diretrizes e mecanismos da sustentabilidade

A década de 90, período em que a maioria das expressões relativas e o conjunto de conceitos da sustentabilidade ganharam fundamentos relevantes tanto para as empresas quanto para estudiosos, foi marcada por avanços nas adesões e experiências de implantações de sistemas de gestão normatizados.

¹A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma instituição internacional com sede em Genebra que congrega organismos de normalização técnica em todo o mundo. As normas são voluntárias e compreendem um conjunto de requisitos para serem cumpridos na implantação de um sistema de gestão ou de um conjunto de princípios e diretrizes. Um sistema de gestão é definido como um conjunto de elementos interrelacionados e utilizados para estabelecer a política, metas e os meios para se atingir os objetivos. Este sistema inclui a estrutura organizacional, as atividades de planejamento, as responsabilidades práticas, os procedimentos, processos e recursos com o objetivo de dar orientações sobre a implantação de programas. Na área ambiental, ISO 14001 o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é a parte do sistema geral de uma organização utilizada para desenvolver e sedimentar uma política ambiental e gerenciar os aspectos ambientais significativos. O Brasil é um dos membros fundadores da ISO e nela se faz representar pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A ABNT é o Fórum Nacional de Normalização que promove a elaboração das normas técnicas em diversos domínios de atividades e possui em sua estrutura diversos Comitês Brasileiros (CB) que discutem, aprovam e escrevem as normas definidoras das características específicas de produtos e processos dos vários setores industriais. O ABNT/CB-38 produziu as normas relacionadas aos sistemas de Gestão Ambiental e suas ferramentas correlatas. (ABNT, 2011).

Estas iniciativas baseadas nas normas ISO 14000, 16000, 18000 e mais recentemente 26000, mesmo como instrumentos de marketing ou de adequação ao mercado, trouxeram muitos benefícios práticos no exercício da sustentabilidade e de fato melhoraram o desempenho ambiental e social das organizações.

Os sistemas de gestão normativos são considerados bons porque nascem da reunião de grupos de trabalho com afinidades, experiências e grande conhecimento do assunto, em comitês que discutem, debatem e estabelecem em consenso as melhores diretrizes de gestão, facilitando assim a implantação dos modelos nas organizações e capacitando-as para um padrão de desempenho eficiente.

As Normas Brasileiras (NBR) ISO de gestão para a qualidade, ambiental, responsabilidade social, saúde e segurança entre outras, fazem parte dos projetos de sustentabilidade de muitas organizações e essas adesões voluntárias têm crescido nos últimos anos, demonstrando que esta ascensão de interesses é motivada muito mais pelas facilidades dos caminhos e práticas objetivas de uma estrutura sistêmica boa e viável que pelo marketing de responsabilidade socioambiental que elas proporcionam.

As principais características desses sistemas amparados em normas são os excertos de outros eficientes modelos sistêmicos de gestão que tem como princípios básicos as mesmas premissas de melhorias contínuas do desempenho, monitoramento e controle operacional, além do estabelecimento de política respectiva, definição de objetivos, metas e gerenciamento com base na metodologia PDCA².

Este estudo considera os parâmetros das normas citadas pelas suas características eficientes de guias de gestão aprovadas e também as idéias do GRI e dos indicadores do ISE porque as empresas precisam assumir compromissos transparentes e práticos para harmonizar as suas orientações internas ou externas e as ações socioambientais já existentes em torno de uma GSE eficiente.

Na análise dos resultados estão comparadas as iniciativas socioambientais da TVG em relação ao portfólio de valor na visão de Hart, o nível de conformidade das ações com os requisitos das normas 16000 e 26000 e finalmente as correlações com as questões do relatório GRI e indicadores ISE.

1.2 – Problemática da pesquisa

Embora tenha se passado quase trinta anos desde a primeira apresentação ao mundo da definição em síntese do termo sustentável no relatório *Brundtland*, o tema continua sendo considerado ainda relativamente novo e sem um significado universal comum que lhe dê um real sentido tanto para o mundo acadêmico como para o empresarial. Como destacado no seu livro *Capitalismo na encruzilhada*, “não há dúvida de que é um dos termos mais utilizados e menos entendido de nossa época” (HART, 2006).

Isto porque em certa medida a expressão carrega um conjunto de subtemas associados e lógicas de várias ciências, portanto, são vários os significados atribuídos até então em diferentes pontos de vista que se por um lado tentam esclarecer, por outro, ampliam as várias interpretações e dúvidas.

² O Ciclo PDCA foi idealizado por *Shewhart* e mais tarde aplicado por *Deming* no uso de estatísticas e métodos de amostragem. Nascido no escopo da tecnologia TQC (*Total Quality Control*) como uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade, esta metodologia consiste em um conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida na sigla:

P (*Plan*: planejar – elaborar o plano de ação);

D (*Do*: fazer, executar o que foi planejado);

C (*Check*: verificar, controlar a execução do planejamento) e finalmente

A (*Act*: agir, atuar corretivamente). (MOURA, 2009).

Na opinião de Veiga, este desconhecimento é um motivo óbvio da confusão gerada nas interpretações por esta razão é preciso muito cuidado com os vulgares abusos que estão sendo cometidos no emprego desta expressão (VEIGA, 2010). Qualquer que seja a pretensão de explicar mesmo no ambiente da prática empresarial, sempre haverá o risco de uma definição tendenciosa, particular e, ainda assim, incompleta.

Provavelmente o conhecimento retrospectivo e as iniciativas trabalhadas dentro das organizações ao longo do tempo, devam em conjunto solidificar um significado próprio e com isso proporcionar uma melhor compreensão da questão pois, como assinalou Aristóteles, só podemos compreender mesmo a natureza de qualquer coisa quando ela realmente alcança e supera a sua maturação.

A imensa quantidade de informações a respeito da gestão empresarial para a sustentabilidade, associada à falta de uma unidade conceitual e de parâmetros metodológicos desta gestão, têm tornado também o entendimento sobre a implantação ou a continuidade dos processos de gestão sustentável empresarial (GSE) de alguma forma tão complexos quanto confusos especialmente com relação a melhor opção entre modelos centralizados ou descentralizados. Tais confusões não implicam que este ou aquele modelo adotado não seja bom ou correto, significam sim que a diversidade acaba definindo maneiras próprias de gerir atividades a partir do entendimento da sustentabilidade e do nível de comprometimento de cada organização com o tema. O que ocorre é que tanto os executivos do planejamento estratégico quanto os líderes do gerenciamento operacional em última instância definem os próprios caminhos sustentáveis conforme as características próprias do negócio, mesmo sem uma integração clara com o modelo de gestão global da organização que visa essencialmente à lucratividade, redução de custos e crescimento além da imagem de boa reputação.

É possível observar nos reportes sustentáveis das empresas que a gestão sustentável está normalmente ligada às normativas internas das superintendências de sustentabilidade que por sua vez justificam as suas existências através do cumprimento das normas e apresentação de relatórios de iniciativas sustentáveis. Estas iniciativas em geral destacam temas de relevante apelo sustentável como as mudanças climáticas, gestão da água ou de resíduos, por exemplo, porém sem caracterizar a evolução do desempenho ou a criação de valor sustentado.

A GSE é um conjunto integrado de dimensões da sustentabilidade que deve ser institucionalmente integrado às estratégias corporativas. A gestão da sustentabilidade é multidimensional e “não pode ser abordada por uma única ação corporativa” conforme destaca (HART, 2006). É necessário que as organizações sejam claras quanto às suas estratégias de desempenho na redução do consumo de materiais, poluição, no desenvolvimento de tecnologias na redução da pegada ecológica e na distribuição de riqueza inclusiva entre outras (HART, 2006).

Na medida em que é necessário o entendimento do que é sustentabilidade para se estabelecer um modelo de gestão sustentável empresarial que leve em conta todas as dimensões sustentáveis relevantes em seus padrões e processos de gestão, é relevante também entender a dinâmica adotada para este processo de gestão. O setor de comunicação, por exemplo, registra poucas ações neste sentido, contudo, ao se analisar o processo organizacional para a sustentabilidade nas empresas da área é possível afirmar que há uma gestão sustentável de fato?

Utilizando o conceito de ecossistema proposto pelo pesquisador inglês (TANSLEY, 1935) podemos afirmar que as unidades básicas da biosfera essenciais à sobrevivência são um conjunto de fatores bióticos (seres vivos) e de fatores abióticos (meio físico/químico) que interagem de forma inseparável em determinado local,

promovendo uma ciclagem de materiais entre seres vivos e não vivos, ou seja, não estão isolados porque dependem de todos os ecossistemas. Este conceito implica no entendimento que existe uma teia contínua de vida que segundo o autor estabelece o pressuposto de que nenhuma espécie sobrevive sozinha, pois, são mutuamente dependentes umas das outras e do meio ambiente no qual elas vivem.

As organizações igualmente dependem da biosfera como espaço total de vida e tem no meio ambiente a principal lógica de permanência no ecossistema global para a realização dos negócios. Nesta linha a maioria das ações da sustentabilidade corporativa tem como visão preponderante a preservação ambiental o que não deixa de ter sentido já que se entende a manutenção dos ecossistemas como premissa básica de perpetuação da missão sustentável.

Os incentivos de produção ambiental correta e de relação sustentável com o meio ambiente foram harmonizados através da Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA) instituída a partir da Lei 6.938 de 31 de agosto de 1981 quando a partir de então foi possível visualizar objetivos, diretrizes, estrutura, instrumentos e sistemática de políticas públicas brasileiras para o meio ambiente.

Considerando os objetivos gerais da PNMA como a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida para assegurar condições de desenvolvimento socioeconômico para o país e a dignidade humana, podemos afirmar que a perpetuação e qualidade dos recursos naturais estão diretamente relacionadas à sustentabilidade corporativa, ou seja, aos processos de gestão ambiental e as especificidades econômicas, políticas e culturais, mas para isso são necessários metas, mecanismos e instrumentos que garantam a redução dos impactos negativos da ação antrópica.

A Lei 6.938 na realidade definiu além dos conceitos básicos como o de meio ambiente, poluição e responsabilidades o princípio do poluidor pagador onde há a obrigação de recuperação e indenização por danos causados ao meio ambiente e a contribuição do usuário pelos recursos naturais utilizados para fins econômicos. Também norteou ações para o equilíbrio ecológico, racionalização do uso do solo e da água e controle de atividades potencialmente poluidoras.

Entretanto, a norma por si só não resolve ou minimiza particularmente os problemas ambientais de poluição, degradação ambiental, escassez de recursos e outros decorrentes da atividade empresarial por isso a aplicação de instrumentos de comando e controle e instrumentos econômicos tornaram-se necessários para se mitigar a apropriação predatória dos recursos e para incentivar o uso sustentável por parte de todas as organizações.

Esta integração dos agentes públicos e privados na gestão do meio ambiente é uma conciliação necessária para se buscar o desenvolvimento sustentável e a formulação das políticas públicas para ações conjuntas de preservação ambiental. Pode-se entender que a gestão pública neste campo compreende basicamente a definição dos padrões, licenciamento, zoneamento, monitoramento, instrumentos de comando e controle entre outros e a gestão privada a iniciativas voluntárias como adesão a modelos de gestão ambiental como a NBR ISO 14000, avaliação de desempenho, análise do ciclo de vida de produtos, gerenciamento de resíduos entre outros (MAGRINI, 2001).

Os instrumentos de comando e controle são aqueles onde o poder público estabelece os padrões e monitora a qualidade ambiental aplicando sanções e penalidades. Estes mecanismos de regulação (em geral a partir de normas tecnológicas, multas, embargos, entre outros) têm sido criticados pela necessidade de pesados aparelhos administrativos de capacidade e monitoração.

Os Instrumentos Econômicos são aqueles que já funcionam dentro de um contexto do próprio mercado porque utiliza o preço para regular a intensidade da atividade econômica. Uma taxa aplicada sobre o nível de emissão de poluentes ou de geração de resíduos, por exemplo, afeta de forma diferenciada as empresas que enfrentam distintas curvas de custo marginal de produção. Os resultados tendem a serem mais eficientes pela necessidade de se adotar técnicas de redução da poluição e consequentemente dos custos totais beneficiando tanto produtores quanto consumidores (MAY, 2004). Os Instrumentos incluem a cobrança de impostos, taxas e outros encargos de atividades econômicas consideradas como degradadoras do meio ambiente. Os incentivos para o uso sustentável dos recursos naturais e preservação ambiental que de alguma forma proporcionem benefícios socioeconômicos e ambientais, são também considerados instrumentos econômicos que do mesmo modo servem aos interesses de mercado.

As boas práticas sustentáveis corporativas, entretanto, devem ser assumidas a partir de compromissos éticos das empresas com a sociedade e demonstradas com transparência e coerência entre os discursos. Os negócios precisam de regulação e incentivos, mas, se não houver políticas apropriadas e iniciativas espontâneas internas e externas o foco não será alcançado.

O diferencial competitivo, portanto, passa a ser demonstrado muito pelas ações voluntárias e eficientes ou mitigadoras de impactos ambientais negativos e ganhos sustentáveis que pelas iniciativas motivadas por força de instrumentos reguladores ou medidas compensatórias que nada mais são do que a obrigação de reparação de danos ambientais provocados.

Este estudo tomou como base no referencial teórico os princípios da criação de valor sustentável (HART, 2006), os requisitos normativos 16000 e 26000 e as diretrizes do GRI e ISE como parâmetros efetivos de uma compreensão global da GSE para estabelecer a relação destes com as práticas sustentáveis observadas na TV Globo. Estas iniciativas descritas correspondem a atitudes voluntárias com desempenho avaliado e monitorado, ou seja, não estão consideradas as obrigações legais.

A pesquisa e verificação comparativa procura esclarecer a questão se há efetivamente uma gestão sustentável empresarial implementada de fato e se as estratégias possuem o necessário potencial de criação de valor sustentável.

1.3 - Objetivos do estudo

A incorporação de um projeto de GSE nas empresas vai muito além do cumprimento de normas ou simplesmente da criação de superintendências para implantação sistêmica de requisitos da sustentabilidade. Além do desempenho em múltiplas dimensões sustentáveis, o processo de absorção consiste na prática de valores que dão suporte à noção de sustentabilidade como orientadoras das decisões. A certeza firme nos propósitos mobiliza as pessoas e a coerência de comportamentos acaba por conferir credibilidade das pessoas a esta crença, conforme destacado no trabalho Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade (VOLTOLINI, 2012).

A GSE prescinde evidentemente do devido planejamento das intenções, monitoramento, sistematização e gestão efetiva de pessoas para iniciativas próprias da responsabilidade social corporativa (NETO & FROES, 2001). O alinhamento das pessoas com o conceito e o conhecimento claro das metas da sustentabilidade são princípios de gestão decisivos no processo de incorporação.

Com base nestas premissas este estudo teve como objetivo de um modo geral compreender as estratégias corporativas da sustentabilidade a partir de ferramentas da sustentabilidade empresarial tendo em vista a necessidade de compreensão do tema e de se estabelecer parâmetros para a associação com o conjunto de iniciativas da TV Globo. Especificamente podemos destacar as intenções como:

- a) Identificar e analisar os parâmetros representativos da sustentabilidade corporativa para estudo e aplicação comparativa
- b) Descrever as principais iniciativas socioambientais desenvolvidas na TV Globo identificadas como requisitos sustentáveis
- c) Utilizar a ferramenta de diagnóstico de potencial para criação de valor sustentável para a avaliação das estratégias sustentáveis
- d) Analisar a conformidade em relação aos principais requisitos normativos das NBR ISO 16000, NBR ISO 26000 e diretrizes GRI e ISE

1.4 - Justificativa e relevância do tema

A televisão aberta ocupa atualmente a maior fatia do bolo publicitário brasileiro e possui o maior alcance de mídia nacional já conhecido, com características singulares observadas apenas no Brasil. Apesar do crescimento de mídias emergentes como a internet e a TV fechada, esta supremacia de comunicação ainda se mantém absoluta pelo fato da grande penetração em todas as camadas sociais e regiões do país o que torna esta mídia um fenômeno de massa e recurso quase obrigatório para anunciantes que querem falar com o maior número possível de consumidores (ANTONIK, 2010).

Para uma noção desta grandeza, o primeiro semestre de 2012 registrou o maior recorde de faturamento da história deste meio de comunicação com uma receita equivalente a 64,81 % de toda a verba publicitária (volume total de mais de 14 bilhões de reais) que suplantou com sobra os demais concorrentes como internet 18,14 %, TV por assinatura 17,99 % e jornal impresso 11,67 % conforme dados do relatório do Projeto Inter-Meios 2012³.

De acordo com estudos deste órgão, as mídias tradicionais como TV aberta, jornais e revistas continuam liderando, embora os números demonstrem que a internet venha crescendo a cada ano principalmente através do marketing de conteúdo. O anunciante nesta opção pode conquistar e dominar o seu próprio espaço de comunicação e veiculação através de *websites* corporativos ou *blogs*, por exemplo, ou ocupando outras mídias com o próprio conteúdo através de redes sociais públicas e canais de vídeo.

A audiência da TV aberta é um fenômeno peculiar praticamente restrito à TV brasileira onde o meio reina absoluto entre todos os meios de comunicação há vários anos. Das tantas hipóteses atribuídas a este fenômeno de audiência e abrangência da TV aberta, presume-se que o sucesso se deva primeiramente ao acesso gratuito e fácil ou à expansão do número de aparelhos de TV disponibilizados nos lares. (Performance campeã. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br>>. Acesso em 11.01.2013).

³ O Projeto Inter-Meios é uma iniciativa conjunta do jornal Meio & Mensagem e um dos principais meios de comunicação da mídia com o objetivo de levantamento do volume de investimento publicitário em mídia no Brasil. As regiões pesquisadas são Norte, Nordeste, Centro-oeste, Sul e Sudeste. Da região sudeste destacam-se os números do estado do Rio de Janeiro, da Grande São Paulo e do interior de São Paulo. As mídias participantes são: TV aberta e fechada, rádio, jornal, revista, cinema, guias e listas, mídia exterior (outdoor, painel, mobiliário urbano, digital out of home e móvel) e internet.

Recentemente esta demanda de audiência cresceu não só pelo barateamento dos aparelhos de TV como pela oferta de novos *devices* para se assistir TV nos celulares, automóveis, ônibus, metrô e computadores. O fato é que este hábito tão enraizado na cultura popular brasileira por tantos anos acabou mesmo gerando uma maior confiança dos anunciantes na hora de investir em tempos duvidosos de crise. O alcance é muito superior ao de qualquer outro meio de comunicação de massa devido principalmente a sua capilaridade. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), a TV aberta atinge hoje oito vezes mais pessoas do que a TV por assinatura e dez vezes mais que o jornal impresso. Em comparação com outros países este grande consumo brasileiro é mais visível quando se constata que a audiência brasileira de 19,5 milhões de adultos no horário nobre é quase o dobro dos EUA, com uma população 1,6 vezes maior e que conta com apenas 10,2 milhões de telespectadores, conforme dados do Grupo de Mídia de São Paulo⁴.

Apesar de toda esta grandiosidade e relevância estratégica tanto do ponto de vista econômico quanto da comunicação, a TV aberta ainda não possui uma expressividade significativa no desenvolvimento de ações sustentáveis e menos ainda de processos sistêmicos de gestão sustentável.

O Balanço social de 2011 da TVG destaca um volume de investimentos de mais de R\$ 700 milhões em espaços cedidos de campanhas sociais e culturais próprias e de terceiros abordando temas da responsabilidade socioambiental e outros de cidadania em mais de 700 mil inserções. Trata-se, conforme destaca o documento, da maior parcela de publicidade social empregada, em termos de mídia, na rede de TV aberta como investimento social, ambiental e cultural do país, ressaltando que esta veiculação na emissora de maior audiência tem influências políticas e culturais relevantes e marcantes.

Em comparação com outras emissoras, este investimento social corporativo é de longe, um grande diferencial de sustentabilidade.

O Grupo Silvio Santos, por exemplo, que atinge um universo de audiência bem menor de público e espaço social de menor alcance têm comparativamente uma menor diversificação em campanhas e programas sociais.

As campanhas de doação de sangue, livros e brinquedos, destacadas no Reporte Anual, são valorizadas como as mais importantes ações de efetiva RSE do compromisso social e da imagem do grupo (REPORTE ANUAL, 2009).

A maior campanha, o programa TELETON realizado por meio de uma parceria entre o SBT e a Associação de Assistência a Criança Deficiente (AACD) concentra-se basicamente numa maratona de shows, reportagens e matérias sobre as ações da AACD, algo parecido com a campanha Criança Esperança da TVG. Até 2009 esta mobilização conseguiu arrecadar mais de R\$ 120 milhões que foram utilizados para ações de saúde de crianças, jovens e adultos portadores de deficiência física conforme divulgado no último Relatório Anual (REPORTE ANUAL, 2009) onde a empresa publica o desempenho das empresas do grupo e as ações de responsabilidade social corporativa. Neste período a campanha Criança Esperança teve pelo menos o dobro de arrecadação em múltiplos projetos sociais.

A Rede Record não disponibilizou para esta pesquisa o seu relatório social anual, mas em contato com a área de responsabilidade social, foi informado que as ações do Instituto Ressoar representam a postura da emissora com relação à responsabilidade social corporativa da instituição.

⁴ O Grupo de Mídia de São Paulo é uma entidade que reúne mais de mil profissionais de publicidade, cuja missão é promover a evolução da mídia e divulgação de atividades e conhecimentos técnicos.

O Instituto foi criado em 2005 e trabalha para a construção de uma sociedade inclusiva, além de atuar de forma efetiva na preservação da natureza, na manutenção da dignidade humana e na criação e promoção de valores éticos e morais, conforme descrito na sua missão e valores (Instituto Ressoar. Disponível em: <http://www.ressoar.org.br>. Acesso em 10.01.2013).

As iniciativas mais representativas que caracterizam a responsabilidade socioambiental do instituto são: 1) O Projeto Nova Canaã, que atende com educação, alimentação, cultura e lazer mais de 700 crianças no interior da Bahia; 2) O Ressoar Solidário, que através do voluntariado promove a defesa do meio ambiente e o 3) Ressoar nos bairros, onde a premissa social é promover através de eventos culturais a atração da população para serviços gratuitos de saúde e cidadania (Instituto Ressoar. Projetos do Instituto. Disponível em: <http://www.ressoar.org.br>. Acesso em 10.01.2013).

Estas foram às iniciativas socioambientais mais representativas identificadas nas emissoras pesquisadas. As comunicações da Responsabilidade social em geral se resumem as mesmas iniciativas estimuladas e divulgadas anualmente em períodos específicos.

Já na Europa, a BBC de Londres que se considera pioneira e referência no continente em relação às preocupações com os impactos ambientais das suas operações e em outras questões relativas à sustentabilidade, define-se “como apaixonadamente comprometida em minimizar o impacto ambiental, promovendo uma maior sustentabilidade em todo o seu negócio”. O objetivo expresso em sua política é o de alcançar elevados padrões de gestão ambiental cuja realização é demonstrada nas análises que projeta das operações e negócios em todo o mundo e também através das medidas para reduzir as emissões.

A empresa em sua página principal destaca as seguintes iniciativas como relevantes para o meio ambiente e divulga esses cuidados ambientais como atitudes importantes para o seu negócio:

- ❖ **Compensações de carbono:**
 - Desde 2009 a empresa desenvolve um programa de cálculo da pegada de carbono nas diferentes áreas de atividades e viagens de negócios.
- ❖ **Política Ambiental:**
 - A instituição desenvolveu uma Política Ambiental que serve de orientação para a conscientização de funcionários e engajamento de todos os envolvidos em cuidados ambientais.
- ❖ **Redução das emissões:**
 - São desenvolvidas diversas campanhas para estímulo ao ciclismo e viabilidade para que funcionários usem bicicletas para ir e vir ao trabalho.
 - A realização de vídeo conferências é estimulada para redução das viagens no Reino Unido e para os deslocamentos internacionais. As viagens internacionais somente são aprovadas quando a vídeo conferência não é possível.
- ❖ **Reciclagem/Redução de energia/água/Redução do lixo:**
 - Foram introduzidas canecas para substituir copos plásticos para beber água nos ambientes administrativos e operacionais.
 - É feita coleta de água da chuva para uso em banheiro (economia de mais de 4 milhões de litros de água por ano).
 - A reciclagem é adotada para papeis, plásticos, vidros, CDs, toner, baterias e resíduos em geral.
 - É estimulada a impressão de documentos dupla face.

- A maioria das luminárias instaladas são ultra-eficientes (LED).
- Existem campanhas para a redução de lixo para aterros sanitários.
- O papel usado nas publicações é certificado pelo FSC e o envoltório das revistas é biodegradável.

Em 2010 a BBC recebeu o certificado ISO 14001 pela implantação do projeto de gestão ambiental em sua unidade de TV (Disponível em: <<http://www.bbcworldwide.com/corporate-responsibility/environment.aspx>>. Acesso em 11/01/2013).

No Japão, a rede de TV aberta NIPPON TELEVISION NETWORK (NTV), é também uma emissora considerada referencia em ações sustentáveis, tendo sido a primeira no mundo no segmento a obter o certificado ISO 14001 em 2005. Em seu *Report Anual* de 2012 foi publicado um conjunto breve, mas representativo daquilo que a emissora considera as suas *environment and social activities* essenciais.

Institucionalmente a emissora procura definir a Sustentabilidade como conceito em seus negócios, focando apenas o meio ambiente na sua busca de respostas para a destruição ambiental, o melhor uso dos recursos naturais e de como a mídia pode deixar um belo mundo para as futuras gerações.

Os destaques do último *Report* referem-se à limpeza do Rio *Arakawa*, assistência às vítimas do terremoto e da usina de Fukushima e realização da *Eco Week* com exibição de programas ligados aos planos ecológicos e divulgação de ecoprodutos.

Dentre as atividades sociais relevantes foram destacadas os sistemas de avaliação, carreira e treinamento de funcionários e atividades conhecidas como *mama mo como* com o objetivo de manter a harmonia familiar de funcionários do grupo (NTV *Annual Report NTV*. Disponível em: <<http://www.ntvhd.co.jp>>. Acesso 09/12/2012). Os compromissos socioambientais da NTV praticamente estão voltados para:

- a) Divulgação de eventos de importância ambiental,
- b) Melhoria contínua do sistema de gestão ambiental,
- c) Reutilização dos recursos e reciclagem para redução do desperdício,
- d) Implementação da Responsabilidade Social e
- e) Cumprimento dos compromissos da política ambiental

1.5 - Organização do trabalho

Este estudo está estruturado em seis capítulos, onde se pretende inicialmente na Introdução (Capítulo 1) apresentar o tema em questão, identificar o problema proposto para a investigação, contextualizar o tema e sua relevância para a pesquisa e finalizar com as principais limitações da pesquisa.

O Capítulo 2 que trata do referencial teórico aplicado à pesquisa, contempla os dois principais parâmetros comparativos deste estudo que é o Portfólio de Valor Sustentável baseado no modelo de valor, estrutura e estratégias para a criação de valor sustentável (HART, 2006) e os Instrumentos da Gestão Sustentável Empresarial.

Quanto ao valor sustentável são estudados alguns princípios voltados para negócios, sobretudo em suas dimensões sustentáveis uma vez que o que nos interessa é a GSE e as estratégias que contribuem para a geração de valor sustentável para os acionistas, base do modelo (HART, 2006). Neste grupo estão em destaque a Ecoeficiência, a destruição criativa, os desafios do futuro sustentável e as estratégias para a GSE.

Os Instrumentos da Gestão Sustentável Empresarial são as ferramentas aqui consideradas como as mais relevantes para se estruturar um projeto de GSE

especialmente pelo caráter universal de credibilidade e abrangência além de conteúdo e particularidades próprias de sistemas sustentáveis em processos e rotinas.

Neste grupo são analisados os aspectos da gestão ambiental conforme a ISO 14000 e responsabilidade social de acordo com os requisitos das normas 16000 e 26000 que tratam o tema como requisitos normativos, princípios e diretrizes.

Finalizando a fundamentação teórica são destacados os principais pilares do relatório GRI e indicadores do ISE como referências para uma GSE abrangente em uma empresa de TV aberta.

O Capítulo 3 é o demonstrativo de classificação e caracterização da pesquisa, universo, instrumentos, tratamento dos dados e limitações.

No Capítulo 4 é apresentada a TVG a empresa objeto de estudo e as suas ações de responsabilidade social de cunho institucional e as iniciativas de cuidados ambientais executadas na Central Globo de Produção (CGP).

A seção é finalizada com o diagnóstico de potencial de criação de valor sustentável pela TVG e das considerações do comparativo das ações em relação ao GRI e ISE. As considerações em relação ao SGA referem-se aos destaques de melhores práticas observadas na TVG.

A verificação da conformidade das iniciativas socioambientais da TVG com as normas 16000 e 26000 apenas contempla os principais aspectos de ambas as normas, por esta razão o parecer conclusivo é superficial ainda assim acreditamos ser de natureza relevante para esta análise.

As considerações finais do Capítulo 5 referem-se às principais contribuições da pesquisa em relação aos modelos e ferramentas estudados e onde são comentadas as práticas, resultados, capacidades e lições aprendidas.

Finalmente nas Referências estão as fontes de pesquisa que serviram de base para o estudo que compreende todo o universo da busca documental.

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

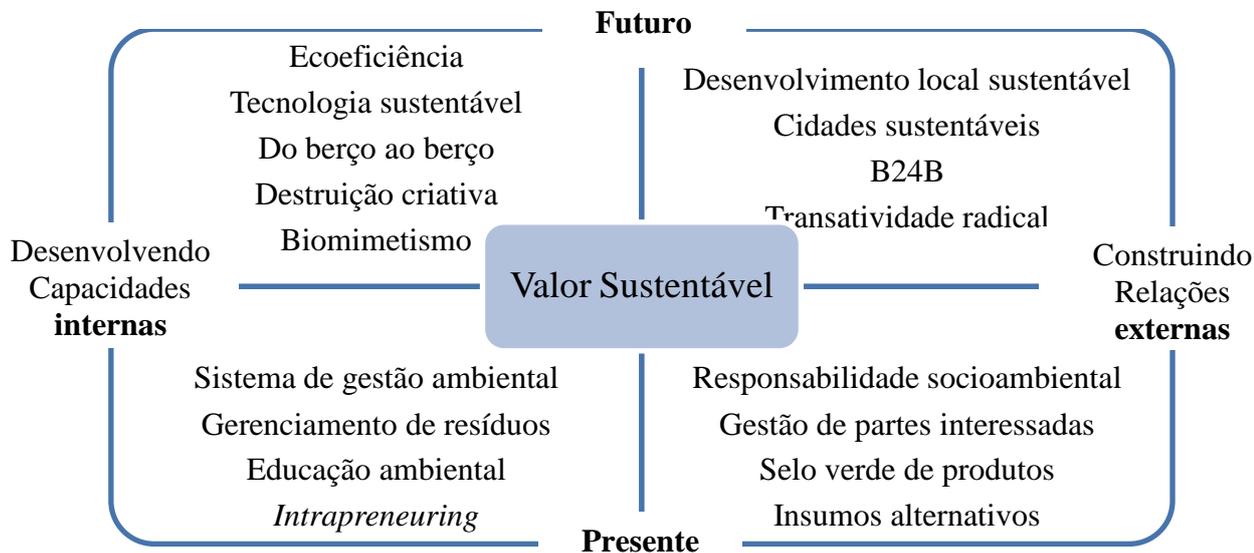
2.1 A questão do Valor Sustentável

O reconhecimento da sustentabilidade como um catalisador para novos negócios e dinamizador de mercados, será um fator cada vez mais importante para a sobrevivência corporativa, ou seja, será a encruzilhada para o futuro (HART, 2006). Além deste reconhecimento é crucial que os gestores operacionais e executivos percebam de fato que as estratégias empresariais relacionadas à sustentabilidade podem beneficiar a posição econômica e competitiva de uma empresa. Estas estratégias são na verdade os caminhos da criação do valor sustentável, ou seja, as práticas que contribuem para um mundo mais sustentável e ao mesmo tempo geram valor para os acionistas.

A criação de valor sustentável, entretanto, exige um desempenho da empresa em múltiplas dimensões. Este desempenho deve combinar ou associar a eficiência de recursos naturais, relacionamento com *stakeholders*, tecnologias sustentáveis e novas oportunidades do mundo sustentável no momento atual pensando no futuro e protegendo as competências internas, porém, atentas às novas perspectivas externas.

A ilustração abaixo capta esta combinação de dimensões em cada um dos quadrantes com os termos que se conectam com o desempenho da empresa e com suas estratégias para a criação de valor.

Ilustração 2.1 - Modelo para criação de valor sustentável



Fonte: Elaboração própria a partir de adaptação (Hart 2006).

As empresas deverão ter um bom desempenho em todas as dimensões se quiserem continuar gerando valor para os acionistas ao longo do tempo. Ter um bom desempenho apenas em uma ou outra dimensão é a receita para um posicionamento inferior no mercado até mesmo para o fracasso como foi o caso das empresas Kodak e Xerox que deixaram de investir adequadamente na tecnologia digital com excesso de

atenção aos negócios atuais excluindo as tecnologias e os negócios do futuro (HART, 2006)⁵.

A construção do modelo conforme a ilustração acima define que o eixo vertical reflete a necessidade das empresas administrarem os negócios de hoje simultaneamente com a criação da tecnologia e dos mercados de amanhã. Esta dimensão capta a tensão gerada pela necessidade de resultados à curto prazo ao mesmo tempo em que atende às expectativas de crescimento futuro (HART, 2006).

O eixo horizontal reflete a necessidade de proteção às habilidades organizacionais internas, as tecnologias e competências ao mesmo tempo da infusão da empresa de novos conhecimentos de partes externas. Esta dimensão reflete a tensão criada pela necessidade de amortecer a técnica básica, de forma que ela possa operar sem distrações, ou seja, sem deixar de perceber as novas perspectivas e as tecnologias inovadoras de fora (HART, 2006).

No quadrante inferior esquerdo estão as dimensões de desempenho interno de curto prazo para redução de perdas e, conseqüentemente, aumento de ganhos. Fazer mais com menos ou produzir com qualidade sem afetar a biodiversidade é a máxima aqui de criação de valor sustentável. O consumo de materiais e a geração de resíduos são condutores importantes da sustentabilidade e áreas para geração de valor. O Sistema de Gestão Ambiental é um instrumento importante para desenvolver essas capacidades porque o desempenho neste quadrante envolve a gestão dos impactos ambientais e capacitação de pessoas e equipes para o alto desempenho. A formação de empreendedores internos (*intrapreneuring*) é uma das dimensões relevantes para o enfrentamento de crises e aproveitamento das oportunidades que o futuro sustentável proverá.

No quadrante inferior direito o envolvimento de partes interessadas na construção de transparências, nas novas formas de governança é essencial para uma abordagem proativa da responsabilidade social corporativa. A base interna para construção dessas relações externas deve levar em consideração as mudanças de uma massa de *stakeholders* cada vez mais atuante, crítica e conectada com uma integrante rede de informações e cobranças. As estratégias de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social possibilitarão melhor relacionamento com *stakeholders* e a criação de valor estará na construção das boas relações externas. Em virtude do envolvimento mais efetivo das partes interessadas, os desafios passam a ser da indução de novas formas de governança corporativa e de novas abordagens proativas da responsabilidade social.

No quadrante superior esquerdo enfatiza-se o desenvolvimento de novas tecnologias e capacidades para produção mais limpa, inovações e análise do ciclo de vida sustentável no interior das empresas a partir de mudanças de cultura. Neste quadrante consideram-se como já em uso tecnologias emergentes (genoma, biomimetismo, nanotecnologia e outras) que podem tornar obsoletos segmentos, por exemplo, como consumidores de energia e materiais, ou destacar iniciativas alternativas de materiais, máquinas, bens e serviços ecologicamente corretos.

O quadrante superior direito consiste nas realidades e oportunidades sustentáveis decorrentes do aumento da população, pobreza, injustiça social, escassez de recursos e do futuro sustentável do planeta. As estratégias referem-se ao desenvolvimento interno ou aquisição de tecnologias sustentáveis e aptidões novas.

⁵ Hart, Stuart L. O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo - O portfólio de valor sustentável. Hart destaca que esta ideia é similar ao ponto de comparação equilibrado do *Balanced Scorecard (BSC)* e de outras ferramentas que enfatizam a necessidade de um portfólio de ações equilibrado que conduzam a empresa a um processo de manutenção do seu valor no longo prazo.

De acordo com as estimativas do WBCSD⁶ e CEBDS⁷, as empresas terão pela frente os impactos do crescimento populacional em áreas urbanas e necessidades prementes de promover a melhoria dos seus aspectos sociais e econômicos em um mundo de constante mutação.

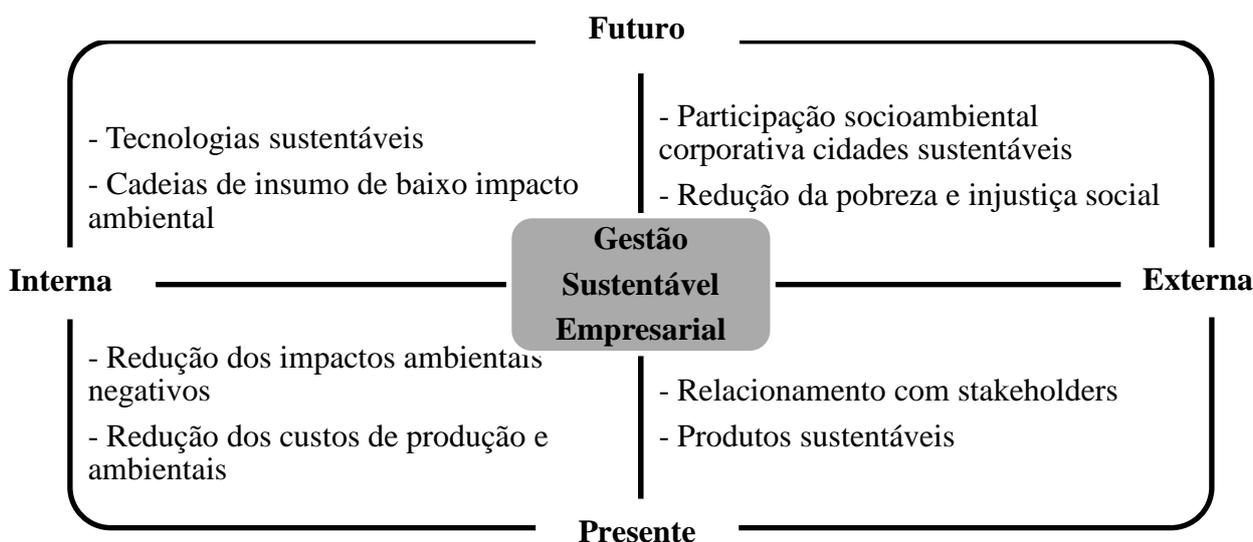
Neste quadrante estão as expectativas de desenvolvimento social e criação de riqueza em escala maciça, em especial entre os mais pobres (a base da pirâmide BP) pelo grande volume (mais de 4 bilhões de pessoas) e pela expectativa de negócios conhecido como B24B que é a sigla em inglês para “negócios para 4 bilhões”.

A determinação do valor sustentável deste futuro para as empresas está relacionada diretamente ao desempenho eficiente em todos os quadrantes, ou seja, somente uma gestão sustentável empresarial capaz e realizadora torna possível a realização de valor para os acionistas. Esses valores são transparentes nos resultados claros de redução de consumo de material, de resíduos, da poluição ou por meio da adoção de tecnologias e alternativas sustentáveis nos processos de produção e comercialização de produtos ou no atendimento das necessidades da BP em produtos e serviços acessíveis e sustentáveis (HART, 2006).

Uma vez definidas e planejadas as dimensões básicas da sustentabilidade e suas associações com o desempenho, as práticas passam a ter o potencial de geração de valor no aumento do lucro, melhorias da reputação da empresa, aceleração de inovações, cristalização de rotas de crescimento e trajetórias – todos – pontos cruciais na criação de valor para os acionistas. O desafio para as empresas será o de decidir que ações e iniciativas sustentáveis adotar e qual a melhor forma de administrá-las (HART, 2006).

Com base no modelo de criação de valor da ilustração 2.1 e de suas premissas, sugerimos as estratégias em destaque a seguir assim dispostas de acordo com a ilustração 2.2 onde as capacidades devam ser equilibradas em um portfólio único de valor para uma GSE.

Ilustração 2.2 – As estratégias para a GSE



Fonte: Elaboração própria a partir de adaptação (Hart 2006)

⁶ WBCSD - World Business Council for Sustainable Development – Vision 2050 The new agenda for business

⁷ CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – Visão 2050 Uma nova agenda de negócios para o país

A partir da observação da ilustração acima podemos definir que a estrutura de sustentabilidade de uma empresa está baseada em oportunidades e capacidades. O desempenho da gestão nos quatro quadrantes é que determinará o potencial de valor sustentável para os *stakeholders* e a tarefa da gestão sustentável empresarial será a de pensar, decidir e buscar no conjunto desses desafios a melhor forma sistêmica para o alto desempenho.

As estratégias do quadrante inferior esquerdo referem-se à prevenção da poluição e redução de resíduos das operações atuais e são importantes porque, menos resíduos quer dizer menos poluição e aumento de lucros. Conforme Hart, a prevenção eficaz exige um amplo envolvimento de funcionários e capacidade de administração da qualidade. A prevenção de poluição garante aos gerentes uma forma mais rápida e clara de aumentar o valor para os acionistas.

A redução dos custos de produção deste quadrante tem a ver com o desperdício zero e introdução de insumos alternativos que ao mesmo tempo reduza os impactos ambientais e traga redução de custos no atual processo produtivo.

As estratégias do quadrante inferior direito têm a ver com a produção de produtos verdes e análise do ciclo de vida. Os produtos sustentáveis são as respostas mais imediatas para os *stakeholders* conscientes e críticos. Este relacionamento com o público externo e a troca por produtos confiáveis, aumenta a confiança nas intenções e atividades da empresa ajudando na formação de uma reputação corporativa ilibada.

O rápido surgimento de novas tecnologias (biomimetismo, nanotecnologia, genoma, etc) são as oportunidades sustentáveis iminentes que devem ser aproveitadas principalmente pelas empresas dependentes de combustíveis fósseis e uso intensivo de recursos naturais (HART, 2006). Estas ações referem-se às estratégias do quadrante superior esquerdo.

Muito provavelmente o crescimento econômico futuro será conduzido por empresas que consigam desenvolver tecnologias sustentáveis inovadoras que atendam as necessidades sociais. As empresas que deixarem de conduzir este tipo desenvolvimento, bem como a comercialização de tais tecnologias tenderão a não fazer parte da economia no futuro (HART, 2006).

As estimativas do relatório VISÃO 2050 ressaltam que haverá um crescimento da população mundial em proporções bem maiores nos ambientes urbanos. Isto implica numa perspectiva de atendimento de novas necessidades desta população, em especial aquelas que demandarão novos serviços e produtos em cidades sustentáveis e onde os mercados mais apropriados poderão ser encontrados (CEBDS, 2012).

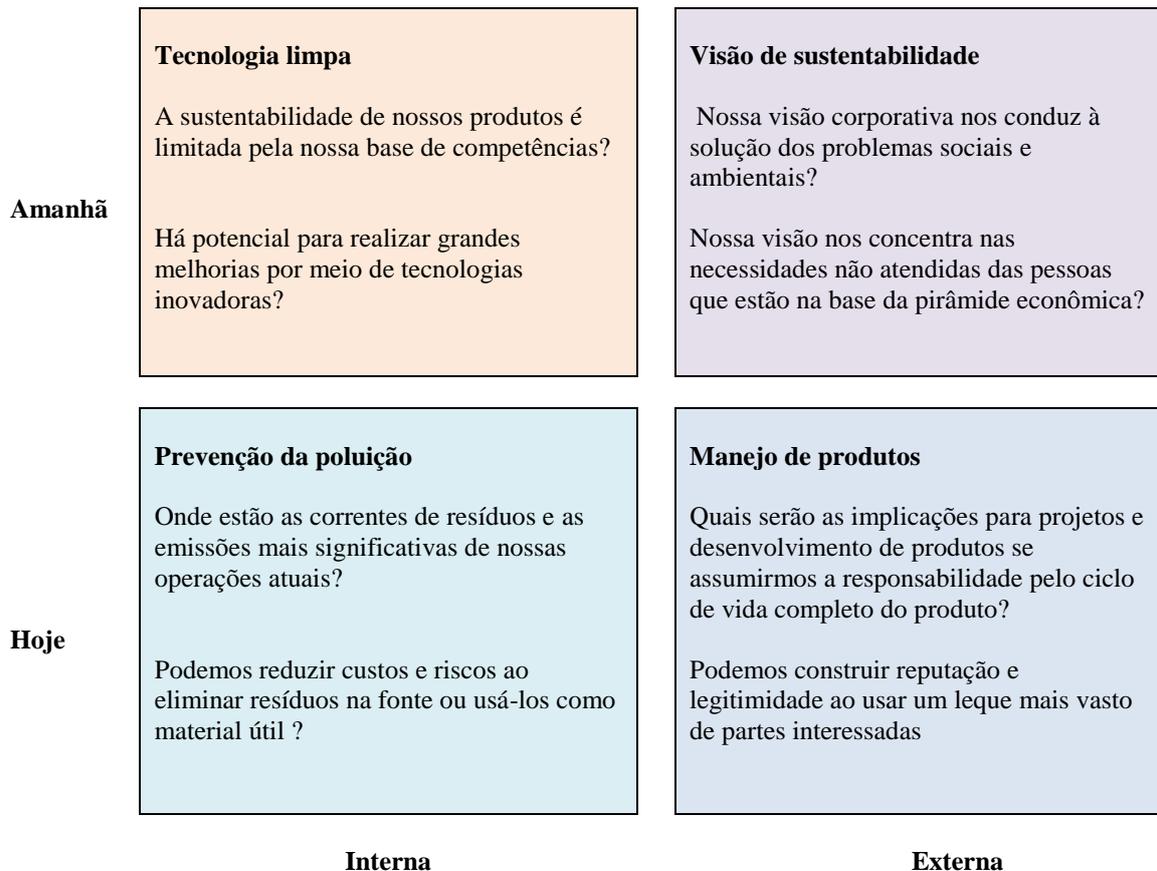
Estas necessidades não atendidas, principalmente aquelas da BP (quadrante superior direito) podem representar oportunidades para as empresas definirem trajetórias de crescimento até então não cogitadas.

O caso do *Grameen Bank* de Bangladesh é ilustrativo. Através dele foi aberto um caminho novo para os ignorados do sistema financeiro convencional e com isto, foram criadas oportunidades para o crescimento de negócios financeiros através do microcrédito. (*Alex Counts, Give Us Credit (New York: Time Books, 1996)*)

A combinação de todas as estratégias (dos quatro quadrantes) e das práticas totais forma o todo potencial necessário para a criação do valor sustentável. Entretanto é preciso conhecer as capacidades internas para se construir uma visão de sustentabilidade (HART, 2006) que se torne a base de gestão.

O diagrama a seguir (Ilustração 2.3) é uma ferramenta de diagnóstico de capacidades que pode ajudar a determinar se as estratégias e práticas adotadas na empresa realmente têm potencial para criação de valor sustentável.

Ilustração 2.3 – Diagnóstico de capacidades



Fonte: Adaptada de (Hart, 1997). “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”. *Harvard Business Review*, January-February (1997): 66-76

A proposta consiste na avaliação das capacidades atribuindo os seguintes valores/pesos em cada quadrante:

- 1 = Não existente
- 2 = Emergente
- 3 = Estabelecida
- 4 = Institucionalizada

Os resultados apontam para os seguintes significados:

- ❖ **Portfólios desequilibrados:**
 - Existem muitas oportunidades perdidas e algumas vulnerabilidades no conjunto das estratégias;
- ❖ **Portfólios mais fortes na parte de baixo:**
 - A empresa está numa boa posição hoje, porém, com vulnerabilidades futuras;
- ❖ **Um portfólio forte na parte de cima:**
 - Há uma visão de sustentabilidade, porém, a empresa não tem as habilidades operacionais ou analíticas necessárias para implementá-las;
- ❖ **Um portfólio inclinado para o lado esquerdo:**
 - Indica que há um foco interno que pode gerar miopia e ignorância quanto às perspectivas importantes dos constituintes externos;
- ❖ **Finalmente um portfólio inclinado para o lado direito:**

- Indica um alerta para o risco da empresa ser rotulada de “lavanderia verde”, pois, as operações e a tecnologia básica implícitas ainda causam danos significativos à imagem.

A experiência de pesquisas e as consultorias indicam que poucas empresas reconhecem ou não exploram todo o leque disponível de oportunidades de negócios sustentáveis e estratégias sustentáveis para geração de valor. A maioria concentra o tempo e atenção primariamente na parte de baixo do modelo, ou seja, atenção para soluções de curto prazo ligadas a produtos e grupos de interessados já existentes (HART, 2006).

2.1.1 Ecoeficiência como gestão do Valor Sustentável

A Ecoeficiência ficou conhecida como expressão da sustentabilidade a partir de 1992 através da publicação *Changing Course* (Mudança de Rumo) do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)⁸.

O desafio da sustentabilidade pela ecoeficiência foi definido como o conjunto dos aspectos essenciais do progresso econômico e ambiental necessários ao aumento da prosperidade econômica, a partir da utilização mais eficiente dos recursos de forma menos nociva ao meio ambiente (WBCSD, 2000).

É esta combinação de eficiência da utilização dos recursos naturais com produtividade e lucro com a redução do consumo de materiais, de energia, aumento da reciclagem e prolongamento da durabilidade dos produtos entre outros, que torna a Ecoeficiência uma estratégia dinâmica da GSE porque combina o uso mais produtivo dos recursos naturais com o mínimo de desperdício, o que, evidentemente torna as empresas muito mais competitivas e viáveis economicamente.

A expressão “Produção mais Limpa” (P+L) foi definida pelo programa ambiental das nações unidas (*United Nations Environment Programme – UNEP*) como

“a aplicação contínua aos processos, produtos e serviços de uma estratégia ambiental preventiva, para aumentar a eficiência total e reduzir riscos ao meio ambiente” (UNIDO/UNEP, 1995 p.4).

Na P+L são estudados os produtos, tecnologias, materiais e processos com o objetivo de minimizar os resíduos, as emissões, os desperdícios além da reutilização e reciclagem na gestão dos resíduos como procedimento ecoeficiente da gestão do produto/serviço.

Esta é a virtude que deve fazer parte da Política Ambiental das organizações para ser disseminada e estimulada internamente em todas as atividades. O objetivo deverá ser o de encorajar gestores, engenheiros, equipes e empreendedores internos a pensar em termos de produtividade e ganhos de eficiência sustentável.

⁸ O WBCSD é uma organização liderada por CEO da comunidade global de negócios, que tem como missão a busca de um futuro sustentável para a sociedade empresarial e o meio ambiente. Conta com a associação de mais de 200 empresas que representam todos os setores de negócios em todos os continentes e que, juntas, combinam uma receita de mais de 7 trilhões de dólares e mais de 11 milhões de empregos diretos em todo o mundo. O objetivo da entidade é compartilhar as melhores práticas do desenvolvimento sustentável e desenvolver ferramentas inovadoras para mudanças e melhorias socioambientais. (WBCSD, 2012).

A atuação na perspectiva do ciclo de vida de um produto ou serviço para propor mudanças profundas na produção ou na geração de novos ciclos metabólicos de alterações da cadeia, conforme proposto no manifesto *Cradle to Cradle*⁹ (do berço ao berço), é um mecanismo ecoeficiente ideal para se comparar produtos com a mesma função ou para determinar “pontos quentes” isto é, partes do ciclo de vida que são decisivos em relação ao impacto ambiental total (ROBERT, 2000).

Esta análise do ciclo de vida (ACV) do produto e da cadeia de produção são elementos da visão do todo sustentável que vão desde a prospecção e desenvolvimento do insumo inicial à repercussão e logística do resíduo final, ou seja, a lógica da cadeia envolvente que abrange todos os aspectos sociais, ambientais, políticos, morais, culturais e financeiros.

Os modelos eficientes de Análise do Ciclo de Vida (ACV) dos produtos, especialmente se estes forem muito dependentes de recursos naturais escassos, serão como desafios para as empresas, uma vez que a pressão ambiental, por certo, encarecerá a produção de mercadorias sustentáveis em seus processos padrão e, por sua vez, as oportunidades de aumento de preços estarão compensadas pelas penalidades de aumento dos custos (ROBERT, 2000).

O sucesso dependerá de quão eficientes serão essas iniciativas não só na produção primária, quanto no consumo de energia e nas emissões entre outras. O gerenciamento dos resíduos na ponta destacará a reciclagem como estratégia chave principalmente em setores como o do Alumínio (VISÃO 2050, CEBDS, 2012).

A demanda pela carência de novos produtos e serviços, modelos e opções tecnológicas para o futuro sustentável, exigirá da ciência e dos gestores aptidão para renovação e inovação com efetivo abandono de velhas estruturas, ou seja, o motor principal da inovação sustentável será a criação de mercados de tecnologias limpas em produtos e serviços. O processo de “destruição criativa” será o impulsionador das empresas sustentáveis no futuro porque as demandas sustentáveis necessitarão de completo abandono de antigas formas de produção, distribuição e comercialização especialmente em energia, desenvolvimento da biocapacidade e agricultura (HART, 2006).

“A destruição criativa geralmente ocorre por descobertas científicas e tecnológicas em importantes períodos de mudanças sociopolíticas que é exatamente este estágio que estamos vivendo de revolução rumo a um empreendimento global sustentável” (HART, 2006, p. 102).

2.1.2 A destruição criativa¹⁰

Este ambiente inovador é o estado permanente de alterações e substituição de produtos, desenvolvimento de insumos alternativos, acompanhamento dos novos hábitos, criação de novos consumos, redução de custos de produção e diminuição da dependência de recursos naturais escassos entre outras ações sustentáveis.

⁹ Em *Cradle to Cradle* os autores assinalam o futuro pela transformação da indústria humana através de designs ecologicamente inteligentes (BRAUNGART e MCDONOUGH, 2009).

¹⁰ A Destruição Criativa ficou conhecida há mais de 50 anos através do economista Austríaco Joseph Schumpeter quando revelou que as tecnologias destroem ao mesmo tempo em que criam. Os novos produtos e serviços ou novas empresas e processos, ocupam os espaços antigos enquanto as antigas estruturas são destruídas. Este é o padrão dinâmico por meio do qual as empresas inovadoras desbancam firmas estabelecidas. A economia por sua vez é conduzida por essas organizações capazes de capitalizar novas ideias e combinações. Na visão de Hart, somente ao substituir muitas das tecnologias insustentáveis atuais por outras que sejam inerentemente limpas, renováveis e não tóxicas, teremos progressos rumo a um mundo mais sustentável.

A destruição criativa será fundamental para melhorar a forma como se obtém e se transforma a energia, os materiais e a própria biodiversidade em produtos, serviços e bens úteis à sociedade seja através de novos mecanismos de gestão ou de sistemas de inovação orientados para a sustentabilidade. Em sua essência esses sistemas estariam voltados à redução da dependência em que se encontra a vida econômica no uso crescente de recursos materiais e energéticos (ABRAMOVAY, 2012).

A GSE esperada para os novos negócios sustentáveis deste futuro dependerão muito de alternativas sistêmicas, processos inovadores e valores que possam, além de sobrepujar a velha ideia do crescimento exponencial sem controle, reconhecer as externalidades.

Esta gestão deverá ser inovadora porque precisa atender à realidade complexa de interesses e às novas condições do mercado e ainda proporcionar a prosperidade econômica e social pretendida pelos consumidores (VISÃO 2050, CEBDS, 2012).

A empresa sustentável destacará entre outras a necessidade de: identificação de (novos) processos e procedimentos de menor desperdício, priorização de áreas de conflito com públicos de interesses, programas de otimização, valorização de ideias sobre novos produtos e ideias a partir de processos sustentáveis e novos mercados capazes de atender às necessidades sociais e econômicas insatisfeitas como forma de adoção de um projeto sustentável.

A necessidade de modelos de governança corporativa voltados para esta disciplina sustentável que compatibilize crescimento econômico com o mínimo de injustiça social exige que também haja uma capacitação formal e competente dos gestores de negócios sustentáveis. As instituições formadoras provavelmente buscarão para o futuro sustentável as necessárias reformas nos seus currículos e metodologias de tal forma a criar gestores preparados para uma nova realidade ética de transparência lógica racional de produtividade e lucro sem a culpa da destruição e apropriação de recursos ambientais de uma sociedade cada vez mais exigente por melhor qualidade de vida e respeito pela natureza.

Ao criar e desenvolver as boas práticas internas e externas o gestor sustentável estará demonstrando aptidão e conhecimento muito além de modelos e modismos profissionais adquiridos da gestão sustentável contemporânea. A GSE não é e nem deverá ser apenas a administração de rotinas ambientais e sociais em divisões fechadas dentro das organizações menos ainda a boa arte de preparação de balanços sociais. Também não poderá ficar confinada apenas em uma divisão da empresa com direção, assessoria e staff dedicado, a não ser que haja a necessidade de padronização de conceitos evitando a fragmentação e verticalização de princípios operacionais.

Assim como anteriormente a área de qualidade era centralizada e pouco a pouco foi se descentralizando e assumindo as suas devidas posições em todas as instâncias da organização, da mesma forma a gestão sustentável para ser de fato eficiente deve ser inerente a todos os setores e redes internas e os colaboradores em seus setores devem estar preparados para responder em suas especificidades as exigências sustentáveis como filosofia e cultura própria da missão e valores da empresa.

A inovação, essencialmente neste contexto, não significa somente a criação de algo inédito ou a introdução de novidades e de uma ideia nova. Também significa a criação e desenvolvimento de procedimentos e princípios em novas abordagens, regras ou reformas de antigas práticas.

Na prática a gestão sustentável inovadora ativa adota alternativas de geração de energia sobre resíduos, transformação do lixo em asfalto, compostagem em geração de adubo e cria melhor uso da água e energia, por exemplo, promovendo revitalizações em núcleos de sustentabilidade dentro das empresas e reduções de custos onde antes nem se

pensava. Em outras palavras, atitudes inovadoras são revitalizações de processos e ações de *intrapreneurs*¹¹ na proposição de modos sustentáveis de processos e negócios.

Algumas atividades inovadoras aqui descritas no estudo de caso na TV GLOBO tornaram-se naturalmente rotinas básicas de bons exemplos: a reutilização, por exemplo, de cenários de novelas para confecção de maletas para maquiagem e uso em gravações externas permitiu redução de custos e utilidade de material inservível; a separação de pregos inutilizados do lixo comum que além do retorno em renda como sucata reduziu a conta de coleta do lixo e ainda diminuiu a disposição como lixo nos aterros sanitários é outro exemplo de simples atitude inovadora sugerida pelas equipes de limpeza que trouxe um significativo impacto sustentável positivo.

No ambiente externo os desafios emergentes associados à sustentabilidade global buscam uma nova rodada de destruição criativa pelas oportunidades de negócios sem precedentes, por esta razão as organizações precisam olhar para além das melhorias incrementais associadas apenas à prevenção da poluição e manejo de produtos.

Os sistemas de tecnologia e produtos de hoje devem se tornar obsoletos uma vez que se vive uma transformação rumo a um empreendimento global sustentável. Em suma, a maioria das tecnologias verdadeiramente sustentáveis tende a ser obrigatoriamente inovadora, porém, nem todas as tecnologias inovadoras serão sustentáveis. Saber a diferença pode ser a chave para a sobrevivência das empresas no longo prazo (HART, 2006).

As necessárias novas opções tecnológicas sustentáveis que conquistarão o mercado no futuro obrigarão as empresas a se lançarem em serviços e produtos limpos. A missão de tornar a vida sustentável caberá às empresas ao oferecer produtos verdes, dispensando os consumidores da escolha entre responsáveis e irresponsáveis (CEBDS, 2012).

¹¹ Esta expressão quando surgiu na década de 80 através do seu idealizador *Gifford Pinchot*, causou um grande impacto na forma de pensar dos executivos sobre a criação de ambientes favoráveis as inovações e empreendedorismo no interior das empresas.

O *Intrapreneuring* ficou conhecido como uma importante descoberta que pode impulsionar a inovação nas empresas. A busca do empreendedor interno, homens e mulheres, têm como princípio a liberdade e incentivo para criar e transformar as ideias em produtos ou serviços de sucesso dentro das organizações. Isto é um caminho revolucionário para a qualidade e renovação do trabalho. Os blocos post-it, a indústria de não tecidos da 3M, o computador pessoal, o treinamento corporativo da IBM, o Ford Mustang e as copiadoras inovadoras da Xerox, são exemplos de inovações introduzidas pelos *intrapreneurs*. Eles assumiram a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro das suas empresas, sendo sonhadores, criadores, inventores que buscaram todos os meios de transformar as ideias em realidades lucrativas.

O desenvolvimento desses *intrapreneurs* internamente, entretanto, implica na formação de grupos de pessoas que combinam o talento técnico, marketing e disposição para estabelecer novos produtos, processos e serviços. Ao descobrir os potenciais inovadores, eles devem sentir que há uma visão clara do futuro da empresa e que tem a liberdade para trabalhar na inovação em projetos relacionados à estratégia da empresa. As pessoas com boas ideias têm que ser apaixonadas por elas e, ao invés de desenvolvê-las através da burocracia administrativa, devem assumir a responsabilidade pelo sucesso “correndo atrás” da execução dos objetivos. Este é um dos conceitos básicos.

Todas as empresas possuem em seus quadros trabalhadores criativos, ou seja, pessoas que criam, inventam e produzem.

Os *intrapreneurs* pertencem a esta classe de trabalhadores especiais que precisam ser descobertos, estimulados e aproveitados. Para que haja o *intrapreneur* é necessária a implantação de um ambiente apropriado favorável ao desenvolvimento deste clima e este ambiente deve ser construído a partir de algumas regras. (MOURA, Jadel G., Qualidade & Serviços, 2009).

2.1.3 Os desafios do futuro sustentável

A publicação do documento *VISÃO 2050 a nova agenda para as empresas* durante o evento Rio + 20 no Rio de Janeiro em 2012 lançou ao mundo empresarial, acadêmico e setores do governo e da sociedade civil o desafio da perspectiva organizada de cenários e oportunidades de um mundo desejado de crescimento com responsabilidade.

Grosso modo, apesar das críticas, crises e dificuldades, os empresários e especialistas que o escreveram vislumbram no documento um futuro promissor do ponto de vista da sustentabilidade mesmo com a perspectiva expressa de crescimento acentuado das economias emergentes e da ascensão da classe média na pirâmide socioeconômica que, em conjunto com o aumento da população, concorrerá para um maior consumo per capita de recursos naturais. Esta é a visão dos signatários.

O documento é uma versão brasileira do relatório *VISION 2050* do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) produzido e adaptado para a realidade brasileira pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)¹². Há neste compêndio uma organização de pilares temáticos e previsões em questões chave do desenvolvimento, além de cenários e caminhos para um novo mundo recheado de oportunidades e demandas para as empresas onde a população (numa visão macro) viverá dentro dos limites globais de recursos naturais disponíveis, ou seja, de forma sustentável, caso sejam aplicados os conhecimentos científicos, as tecnologias sustentáveis e os recursos financeiros de forma coerentes.

A transição para este mundo mais sustentável é mostrado por uma macroperspectiva de duas fases sendo a primeira chamada de Adolescência Turbulenta que vai de 2010 a 2020, período este considerado de energia, dinamismo e visão mais clara, voltada para a sustentabilidade. Segundo as previsões este será o período de formação das ideias e dos relacionamentos que consolidarão o pensamento sustentável e os comportamentos nos 30 anos subsequentes.

Ainda segundo o documento, a segunda fase chamada de Período de Transformação ocorrerá de 2020 a 2050 onde os fatos consolidados e as ideias formadas na última década amadurecerão e se transformam em conhecimentos, mudanças de comportamentos e soluções de problemas ambientais.

Esta fase será a do consenso e das mudanças radicais em relação ao clima, economia e setores da sociedade ainda apegados a modelos tradicionais de produção e governança. Neste período os mercados passarão pela redefinição de seus valores a medida do desdobramento da nova onda de prosperidade econômica e social.

O quadro de cenários futuros demonstrado destaca principalmente os impactos do crescimento populacional¹³ em relação à sustentabilidade urbana e seus conflitos, o aumento do contingente de idosos e da biocapacidade além de aspectos sociais e econômicos em mutação tornando cada vez maiores os desafios das empresas para uma GSE inovadora capaz de suportar um crescimento responsável da produtividade, lucratividade e da prosperidade social.

¹² O CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) foi criado em 1997 e faz parte da rede de conselhos vinculada ao WBCSD. Conta com a associação de mais de 50 expressivos grupos empresariais compreendendo mais de 500 mil empregos diretos no Brasil com faturamento equivalente a 40 % do PIB brasileiro. A missão do CEBDS consiste “no fomento a liderança empresarial como catalisadora das mudanças em direção ao Desenvolvimento Sustentável”. (CEBDS, 2012)

¹³ Segundo estimativas das Nações Unidas, a população do planeta aumentará dos atuais sete bilhões para nove bilhões de pessoas em 2050 com um alto incremento populacional nos países emergentes e em desenvolvimento (ONU, 2008) e uma grande concentração desta população em aglomerações urbanas (CEBDS, 2012).

Com o crescimento econômico acentuado nas economias emergentes haverá uma melhoria de renda da classe média e do seu padrão de vida segundo o documento. Esta medida de crescimento implicará em mudanças substanciais na demanda de consumo por produtos não convencionais e as decisões integradas com os interesses coletivos por parte das empresas e governos deverão trazer o bem estar geral sustentável principalmente no oferecimento de melhor qualidade de vida através de boa infraestrutura sanitária, conforto evoluído em mobilidade, educação de qualidade e saúde condizentes com o padrão de vida que será exigido por esta nova sociedade no futuro (VISÃO 2050, CEBDS 2012).

As perspectivas sustentáveis para o Brasil, conforme citado no documento são promissoras principalmente em relação aos demais países considerados em desenvolvimento. As iniciativas de vanguarda previstas para as próximas décadas são justificadas pelo fato do país possuir um solo rico e abundante e disponibilidade de sol o ano inteiro além de possuir uma rica biodiversidade e a maior reserva de água doce do mundo. O futuro é ainda mais proeminentemente sustentável quando se avalia a matriz energética brasileira, considerada uma das mais limpas do planeta (VISÃO 2050, CEBDS 2012).

As saídas para este novo mundo sustentável evidentemente não estão confinadas apenas nos moldes dos prognósticos e caminhos dados ou mesmo nas mudanças esperadas de comportamento de uma sociedade mais racional e consciente da finitude dos recursos naturais. Também não se espera que a função social da mídia em sua imensa abrangência deva se resumir apenas a veiculação de mensagens objetivas a respeito do aquecimento global ou da escassez de recursos. É necessário sim que este grande poder de penetração continue a informar, praticar e trazer à tona exemplos de modelos de vida sustentável e projetos de desenvolvimento com geração de riquezas sem a destruição do meio ambiente, através de processos de conscientização e interação social.

As empresas de sucesso de um modo geral deste futuro serão aquelas que melhor se adaptarem nos mercados de tecnologias limpas, que adotarem os melhores modelos ecoeficientes de produção com produtos e serviços direcionados à base da pirâmide. A base desta pirâmide (PRAHALAD, 2005) representada por mais de 4 bilhões de pobres, poderá ser um grande mercado próspero e fonte de inspiração para novos produtos e serviços e modelos de negócios criados a partir da inovação sustentável.

Esta base promoverá o desenvolvimento de novos mercados e prosperidade de milhões de novos empreendedores e gerará um aumento de oportunidades para mulheres empreendedoras e distribuidoras com a proliferação de microempresas em um integrante ecossistema lastreado por bilhões de consumidores. Este imenso mercado implicará igualmente na necessidade de inovações organizacionais e de governança (PRAHALAD, 2005), ou seja, mudança efetiva na relação entre sociedade e natureza que por si só já é um grande processo de inovação.

O futuro sustentável dependerá da produção de bens e serviços inovadores e de estratégias reformadoras dos mercados capazes de tornar o sistema industrial de maior gerador de resíduos num modelo de produção onde haja uma crescente produção de alto valor ecológico, social e econômico e de baixa emissão e poluição.

As grandes corporações industriais que se consideram atuantes na gestão sustentável ainda enfrentarão muitos problemas dos seus resíduos na disposição ou logística reversa e procurarão opções tecnológicas em produtos menos intensos no uso de materiais e energia.

A reinvenção da indústria proposta em *Cradle to Cradle*, refletirá este novo espírito de utilização da inteligência em sistemas naturais de eficácia da ciclagem de nutrientes na criação de produtos, construção de edifícios e máquinas e até mesmo na elaboração dos planos regionais que é de fato a maior esperança de qualidade de vida urbana no futuro sustentável¹⁴.

Em relação às redes de TV aberta, as novas tecnologias de informação e comunicação e a intermitente busca de acessíveis e melhores receptores despertarão um enorme interesse e ansiedade tanto para a comunicação quanto para a interação em qualquer mídia. A convergência de mídias nessas interações e no consumo abrirá leques de desafios para este mundo sustentável uma vez que a fusão das telecomunicações com a melhor tecnologia em evolução proporcionará maior acesso ao consumo e terá dinamismos e tendências tão difíceis de prever quanto complicadas de se planejar num mundo sustentável.

Quando se fala em TV aberta e *crossmídia* fala-se também no avanço da internet, de tecnologias além da quinta ou sexta geração de iPhones superinteligentes e TV digital hiper-interativa ampliando dessa forma o bolo publicitário e renda pelo consumo, complicando também a compatibilização dos discursos de incentivo ao mundo próspero do consumo e de contenção do mesmo em nome da preservação do planeta.

Os cenários futuros certamente serão afetados pelos desequilíbrios da sustentabilidade, nesta sociedade caracterizada por esse elevado consumo tecnológico. Caberão às empresas não só as de mídia, as discussões do papel das novas mídias na globalização e no incentivo a felicidade do consumismo.

Ao considerar o debate neste ambiente globalizado de oscilações ambientais, (KOTLER, 2007)¹⁵ listou três fatores que, segundo ele, um número crescente de empresas terá que construir dentro dos seus planos estratégicos:

- 1) A prática da sustentabilidade: os consumidores julgarão cada vez mais as empresas por seu desempenho, respeito, utilização sábia e eficiente dos materiais e processo de produção. Os críticos atacam as empresas descuidadas sobre seus desperdícios, emissão de gases e uso de produtos químicos nocivos ao meio ambiente e assim por diante;
- 2) A mensuração do retorno sobre o investimento em marketing: os executivos não tolerarão o uso do fundo de marketing incompatível com métricas apropriadas. As empresas têm muitos reivindicadores desta verba e o marketing deve saber muito bem onde alocar esses fundos;
- 3) Melhor aplicação do dinheiro de promoção: este dinheiro está se movendo dos meios tradicionais para os meios *on line*. Há uma evidência da queda da eficácia dos comerciais de 30 segundos e este dinheiro seria mais bem gasto nas novas mídias e meios inovadores;

¹⁴ A ideia central do *Cradle to Cradle* do arquiteto William McDonough e do químico Michael Baumgart, é a de que o sistema de produção pode se tornar em uma indústria de grande valor socioambiental e econômico ao refazer a maneira como as coisas são feitas. Minimizar os danos ou apenas reciclar não é o suficiente. É necessário mudar os processos de design para que a reutilização ou reintrodução de materiais pós-consumo sejam reintegrados no processo de produção através de um sistema de resíduo zero com a criação de valor.

¹⁵ KOTLER, Philip. Inovação, Fidelidade, Segmentação, Sustentabilidade e Customização. 2007. Disponível em <http://casesdesucesso.wordpress.com/entrevistas/inovacao-fidelidade-segmentacaosustentabilidade-e-customizacao-2/>. Acesso em 7/1/2013.

Ainda de acordo com (KOTLER, 2007) a interação com o consumidor é fundamental porque as empresas passam a conhecer melhor os seus clientes no consumo e também as suas expectativas de sustentabilidade, ou seja, a interatividade neste caso é boa porque ela também avalia os aspectos que caracterizam os produtos e serviços sustentáveis em um futuro interativo mais consciente e responsável onde as pessoas além da possibilidade de compra através do controle remoto, podem também opinar sobre matérias ou produtos.

A interatividade também abre espaço para relacionamentos diretos entre as empresas e agentes sociais e também entre militantes do movimento ambientalista e o mundo corporativo em ações de interesse coletivo. Neste sentido poderá haver uma ampliação do debate da sustentabilidade no espaço da opinião pública e uma nova reflexão a respeito do papel da mídia tradicional sobre este movimento que precisa ser estudada (KOTLER, 2007).

De acordo com o estudo RSE na mídia – pauta e gestão da sustentabilidade, a interatividade e a mobilidade (internet, celulares) proporcionaram ao cidadão comum o poder de se manifestar e identificar na rede global de parceiros o bem comum sustentável. O *stakeholder*-cidadão é o indivíduo que circunstancialmente ou permanentemente compõe o público de interesse de determinada empresa ou setor e não depende dos meios institucionais e tradicionais de comunicação para se manifestar (ETHOS, 2007).

2.1.4 A Incorporação da Gestão Sustentável Empresarial

A reflexão sobre qual o “caminho das pedras” para o sucesso da GSE nas organizações tanto aquelas que ainda estão em vias de implantação quanto as que já possuem estruturas de sustentabilidade desenvolvidas inevitavelmente esbarra na questão de qual é o modelo ou solução sistêmica que resolva os conflitos atuais e futuros da missão sustentável ou qual a melhor forma de gestão, centralizada ou descentralizada e ainda, uma vez definida a forma, como se processa a liderança de gestão?

Tomando como referência o *Plano para liderança em sustentabilidade* lançado pelo Pacto Global da ONU em 2010, podemos deduzir que os líderes empresariais em sustentabilidade geralmente são destacados com aqueles que possuem projetos bem sucedidos. Entre outras atribuições os líderes precisam:

“fazer declarações públicas claras e demonstrar liderança pessoal em sustentabilidade, promover iniciativas necessárias de ampliação do debate do conceito no setor de atuação e comandar o desenvolvimento de normas setoriais específicas além de liderar grupos de executivos na condução das estratégias de sustentabilidade empresarial” (ONU, 2010, p.10).

Esta função, apesar do destaque das óbvias atribuições para líderes sustentáveis, não implica necessariamente na existência de uma gestão centralizada da sustentabilidade, entretanto, pode-se inferir que a condução de uma estratégia empresarial capaz de disseminar internamente uma cultura sustentável e liderar executivos em projetos sustentáveis seja coerente através de um comitê de implementação/manutenção, que defina e acompanhe os objetivos do empreendimento de gestão alinhando-os sempre à visão institucional.

A atribuição mais importante da Alta Administração, conforme consta no Plano destaca a interação entre os organismos internos através do

“comando e elaboração de uma estratégia consistente em sustentabilidade, buscando cooperação entre diferentes áreas e questões relevantes do negócio e o seu setor de atuação” e mais adiante, “estimulando ações e viabilizando os recursos para que o conceito de sustentabilidade permeie toda a organização, transformando-o (o conceito) em um valor corporativo importante na identidade da empresa” (ONU, 2010, p. 6).

Estes têm sido os maiores desafios das lideranças e das grandes corporações que tentam, através da identificação dos impactos das suas operações, estabelecerem as melhores políticas, metas audaciosas e, pela coordenação e interação entre as suas diversas divisões internas, maximizar o desempenho sustentável aproveitando oportunidades internas e externas. Estes desafios são maiores numa gestão descentralizada.

Algumas empresas de notável desempenho sustentável que adotam uma gestão centralizada, como a Natura, por exemplo, desenvolvem estruturas organizacionais para enfrentar as questões sustentáveis das suas operações de maneira linear. Na Natura as ações partem de um comitê de sustentabilidade (Diretoria de Sustentabilidade) situado numa posição próxima ao comitê executivo e do conselho de administração. Esta direção desdobra-se em gerências que tratam os temas prioritários em programas e critérios sustentáveis conforme a natureza e os impactos de cada operação em relação às mudanças climáticas, água, resíduos, sociobiodiversidade, empreendedorismo sustentável, qualidade nas relações e educação para a sustentabilidade. Em cada uma dessas unidades são desenvolvidos projetos e cada projeto após a sua consolidação entra no processo de forma transversal, ou seja, permeia tudo que a empresa faz (CARDOSO, 2012).

Esta postura de gestão reflete a missão da empresa que praticamente desde a sua fundação busca a associação do produto com uma cultura de valorização das relações de qualidade com a sociedade e do comportamento empresarial pautado na promoção do desenvolvimento sustentável. Ao longo do tempo as políticas foram sendo adaptadas e as mudanças de cunho administrativo e responsabilidade corporativa foram modificadas para promover o crescimento das operações de modo equilibrado e para promover a disseminação interna da sustentabilidade em busca de posição de destaque no mercado brasileiro (ALMEIDA, 2009). Talvez por isso a empresa esteja sempre em evidência como empresa mais sustentável (GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE, 2008) num setor de grande impacto ambiental e tenha se mantido, pelo menos por cinco anos consecutivos, no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE, 2011).

O sucesso de qualquer gestão está relacionado ao alinhamento estratégico e o nível de comprometimento das pessoas para o cumprimento dos objetivos especialmente em organizações que adotam a gestão participativa. Neste sentido este compromisso tende a ser maior em uma estrutura centralizada de visões sustentáveis claras onde todas as estratégias convergem para as metas do *board* corporativo e as ações correspondem a uma política compreendida por todos (CARDOSO, 2012).

Por outro lado considerando o sucesso de empresas que adotam gestão descentralizada como Google, por exemplo, e destacando as suas iniciativas sustentáveis desenvolvidas e divulgadas através do *GoogleGreen*, temos como possível uma gestão sustentável de iniciativas relevantes e de grande visibilidade em um modelo não centralizado onde as coisas possam acontecer em diferentes unidades a partir de uma política institucional bem definida.

O Portal da Imprensa divulgou uma listagem com aproximadamente 800 empresas de 29 setores com o ranking daquelas consideradas pela mídia como as mais sustentáveis segundo pesquisas nas principais revistas do país (PORTAL IMPRENSA, 2011). Nesta lista a empresa Google está posicionada no terceiro lugar como de maior visibilidade e referência, atrás de empresas como Itaú e Natura¹⁶.

Há um compromisso institucional no Google com a redução do impacto ambiental que se estende a todos os escritórios em todo o mundo e que vai desde a instalação de painéis solares em alguns escritórios a programas de incentivo ao uso de bicicletas pelos funcionários. Conforme divulgado no portal *GoogleGreen* há um investimento empregado em energias renováveis de aproximadamente US\$ 1 bilhão e o uso de energia de fontes não renováveis são neutralizadas por projetos de compensação de carbono já há vários anos. As iniciativas eliminam o equivalente a 16 mil toneladas de CO₂ por ano segundo o informativo.

O processo de descentralização da GSE em empresas deste porte e gênero, não pode ser absoluto ou opressivo, conforme argumentam (HAMEL & PRAHALAD 1995) porque a descentralização é uma maneira singular de se obter espírito cooperativo e participação principalmente do corpo gerencial.

A partir da experiência das iniciativas desenvolvidas na CGP, é possível admitir a viabilidade de um empreendimento progressivo e descentralizado de gestão sustentável corporativa tendo como núcleo permanente, por exemplo, uma divisão como a CGCOM como unidade de comunicação e intermediação institucional. Mesmo em um modelo de gestão descentralizado há a necessidade de uma política institucionalizada de gestão.

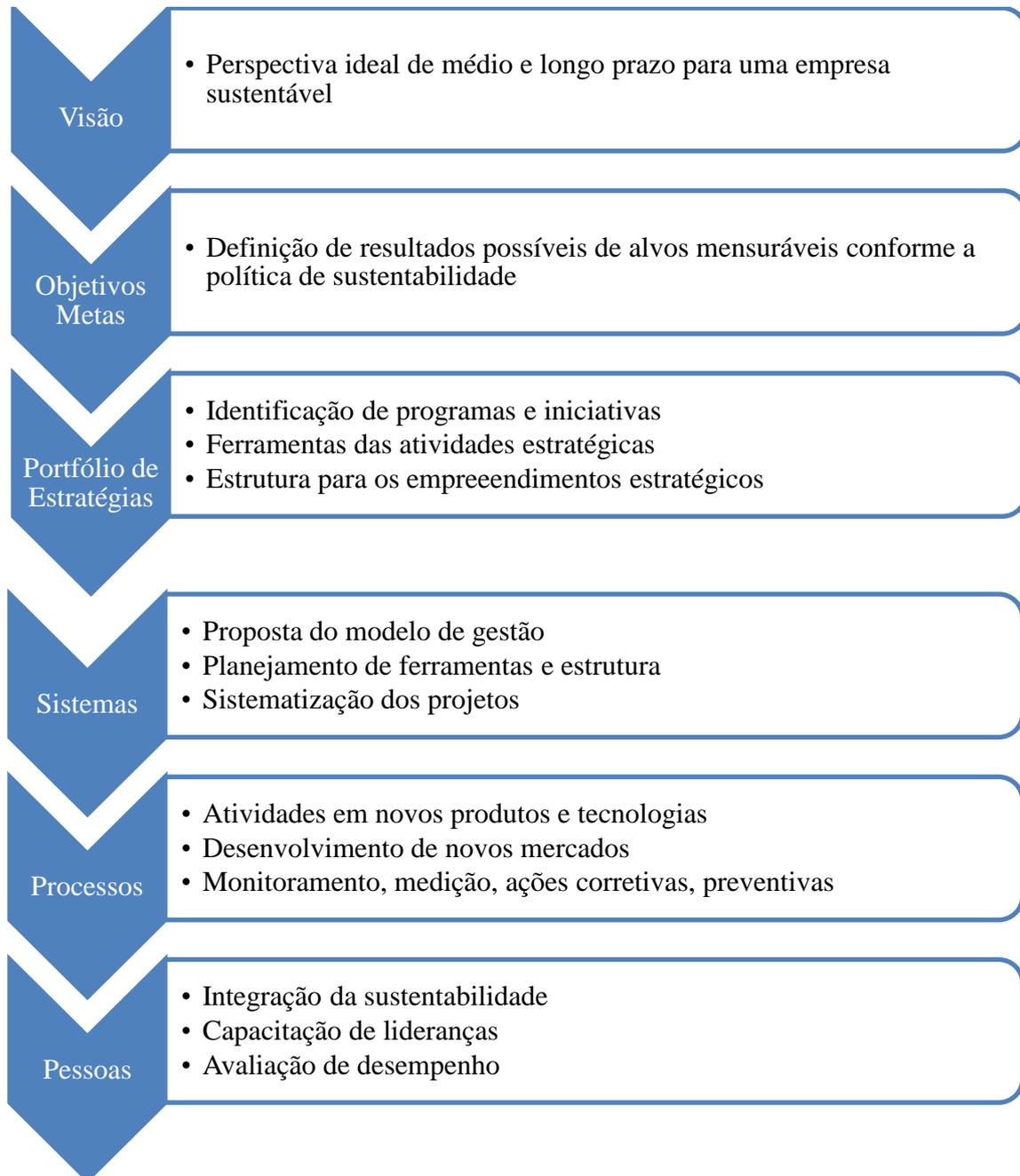
É perfeitamente possível começar um projeto de GSE por iniciativa dos funcionários nos próprios departamentos, descobrindo oportunidades de minimização de desperdícios ou propondo mudanças de conduta de fornecedores, por exemplo, (SAVITZ&WEBER, 2007). Os cuidados com o meio ambiente desenvolvidos na Central Globo de Produção referentes ao conjunto sistêmico de ações e resultados tiveram estas características *bottom up* onde gradativamente foi sendo criada uma massa crítica de funcionários que passou a se reunir regular e espontaneamente para sugerir e executar programas a partir de uma política ambiental criada no grupo e disseminada para toda a organização. Este estoque de iniciativas que cresceu ao longo do tempo tornou-se a base de um projeto de GSE local que logo passou a ser *benchmark* para outros setores internos como os de Cenografia e Engenharia e outras unidades externas como a TV GLOBO SP e TV GLOBO MINAS a primeira empresa do grupo a obter a certificação ISO 14001 com o apoio das equipes da CGP após a certificação da TVG-CGP RJ.

A GSE perderá o sentido mesmo em uma estrutura descentralizada, se estiver confinada apenas em uma divisão da empresa com direção, assessoria e staff dedicado. Nas empresas de TV aberta a gestão sustentável precisa ser inerente a todos os setores, processos e atividades de construção cenográfica, engenharia, tecnologia da informação, administração da produção, infraestrutura e demais divisões onde os colaboradores, clientes internos, executivos e fornecedores capacitados e informados estejam prontos para responder as exigências sustentáveis próprias da operação quer seja a produção de uma novela ou exibição de um programa.

¹⁶<http://portalimprensa.uol.com.br/rankingsustentabilidade/rankinggeral.asp>. O ranking não se refere as empresas mais sustentáveis e sim as companhias que melhor trabalham a sua imagem diante dos formadores de opinião

Em sua proposta de alinhamento da organização para a sustentabilidade (ver ilustração 2.4 a seguir) Hart sugere uma lista de elementos necessários a um empreendimento global sustentável, estabelecendo a Visão como ponto de partida e ressaltando que, mesmo com certas habilidades, as visões nunca poderão se tornar reais se não houver uma seriedade na forma de pô-las em prática e coerência formal e informal.

Ilustração 2.4 – O alinhamento da organização para a sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hart 2007

Uma visão desafiadora de sustentabilidade corporativa é a chave do sucesso, entretanto, de nada adianta a missão audaciosa sem o alinhamento dos sistemas formais e dos processos informais (culturais) da organização. É relativamente fácil mudar os

quadros no organograma organizacional, mas, mudar a forma como as pessoas se comportam a partir do redirecionamento de processos, é muito difícil. Estas dificuldades normalmente são percebidas em programas orientados para processos como gestão da qualidade e reengenharia, por exemplo, (HART, 2006).

Neste rol de elementos para a gestão sustentável, as pessoas finalizam a lista destacadas como o mais importante elemento - ainda ignorado pela maioria das multinacionais. O alinhamento estratégico (e isto deveria estar contido na declaração de visão sustentável corporativa da organização) depende essencialmente de pessoas para integrar a sustentabilidade e prescinde do desenvolvimento de lideranças e avaliação de desempenho (HART, 2006).

As estratégias para este alinhamento são os meios pelos quais as organizações atingirão os objetivos sustentáveis, por isso é importante que as empresas sejam claras quanto ao seu portfólio de estratégias e quanto às pessoas chave. Evidentemente este portfólio, que contém o *mix* de programas e iniciativas necessárias para conduzir rumo às metas, deve estar alinhado com a missão e aspirações contidas na visão institucional da organização.

A visão como perspectiva ideal é aquela que permite o florescimento de inovações sustentáveis e aprimoramento do relacionamento com *stakeholders*. Objetivos e metas claramente estabelecidas, amplamente divulgadas e perfeitamente mensuráveis, devem incentivar a criação de soluções sustentáveis essenciais à uma vida melhor, mais segura e mais saudável. Metas como redução do GEE ou de ampliação de projetos sociais com participação voluntária tornam melhor e maior o engajamento de funcionários e stakeholders.

É fundamental que as estratégias normalmente decididas no comitê de decisões e políticas estratégicas, estejam alinhadas com a estrutura e princípios sistêmicos da organização. Alguns programas orientados para processos como Gerenciamento de rotinas, Sistemas de Gestão para a qualidade e Seis Sigma, por exemplo, quando eles existem precisam estar alinhados na visão, na estrutura e comportamento das pessoas ao seguir esses processos.

O modelo de gestão sustentável empresarial que contenha todas as dimensões básicas da sustentabilidade relacionadas à empresa e que por natureza deve estar associado ao desempenho e a criação de valor para *stakeholders*, depende de soluções sistêmicas que contemplem o planejamento, desempenho e resultados dos projetos sustentáveis.

Finalmente o alinhamento organizacional proposto depende de pessoas. De fato, a maioria das multinacionais tem ignorado este elemento, mas muito poderia ser feito se a mensagem contida na declaração de visão sustentável corporativa tivesse uma integração real com o recrutamento corporativo, desenvolvimento de lideranças e avaliação de desempenho (HART, 2002). Em qualquer projeto de gestão, não só sustentável, as pessoas efetivamente fazem a diferença.

2.2 Os instrumentos da Gestão Sustentável Empresarial

Os instrumentos de GSE aqui considerados são mecanismos administrativos que garantem o funcionamento de um sistema em suas diretrizes básicas e rotinas de controle. Este princípio básico de gestão (uso de instrumentos) é apropriado no sentido de administração de vários ciclos de atividades dentro de um mesmo sistema, ou seja, em desempenho multidimensional.

Sem um instrumento administrativo ou a utilização de várias ferramentas é praticamente impossível empreender uma estratégia de gestão sustentável seja para atender a um conjunto de requisitos ou para seguir princípios e diretrizes. Um dos instrumentos recomendados que pode ajudar as empresas a orientar os seus negócios em relação ao contexto maior de desenvolvimento sustentável e as mudanças previsíveis do mercado é o Sistema de Gestão Ambiental que tem características instrumentais básicas de planejamento, transição e medição.

2.2.1 O Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

O SGA é a forma mais conhecida e estruturada de planejamento, organização e prática de ações ambientais integradas ou não a outros processos de gestão e tem por objetivo o alcance de metas, dos objetivos e melhoria do desempenho na preservação do meio ambiente, ou seja, na condução de atividades ambientalmente sustentáveis. Conforme a ABNT isto somente é alcançado através de

“[]... um processo estruturado, cujo ritmo e amplitude são determinados pela organização, á luz de circunstâncias econômicas conhecidas entre outras.” (ABNT, 2010 p.3)

A norma ISO 14001 é um instrumento de gestão de grande utilidade para as exigências legais, do mercado, para as reduções de custos além de ferramenta administrativa para a certificação por órgão credenciado. Embora seja de adesão voluntária ela acaba se tornando também instrumento de comando e controle pela necessidade de adequação à legislação.

Conforme ressaltado por SEIFFERT (2010), este tipo de “autocontrole”, que não tem o mesmo nível de pressão de mecanismos efetivos de “comando e controle” usuais acaba funcionando como tal uma vez que a organização ao implantar e certificar um sistema de gestão ambiental é “obrigada” a cumprir a legislação ambiental como atendimento ao requisito da norma e, além destes requisitos, a atender os demais por ela mesma subscritos e informados.

Outra questão também observada por SEIFFERT (2010) é que nestas condições é sempre maior o envolvimento por parte dos executivos nos problemas ambientais, negócios e nos processos relativos ao lucro e resultados financeiros pela relação de desempenho e compromissos com os objetivos e metas.

Há uma percepção, por exemplo, que o uso de tecnologias limpas reduz de forma significativa os desperdícios de materiais e que as ações de substituição de materiais escassos, reduzem custos melhorando a rentabilidade e a reputação da empresa. No SGA (14001) este é um processo natural estruturado em requisitos que tem funções de melhorias contínuas. A forma sistemática deste modelo baseia-se primordialmente em diretrizes de planejamento, ações corretivas e preventivas, auditorias e análises críticas, que são as linhas básicas da metodologia PDCA centradas em uma política instituída e aprovada no âmbito da Alta Administração.

Esta política se constitui como a missão sistêmica central e reflete claramente o comprometimento com o atendimento dos requisitos legais, normativos e com as melhorias contínuas, ou seja, o foco da gestão como um todo (ABNT, 2004).

Requisito 4.2 - Política Ambiental (PA)

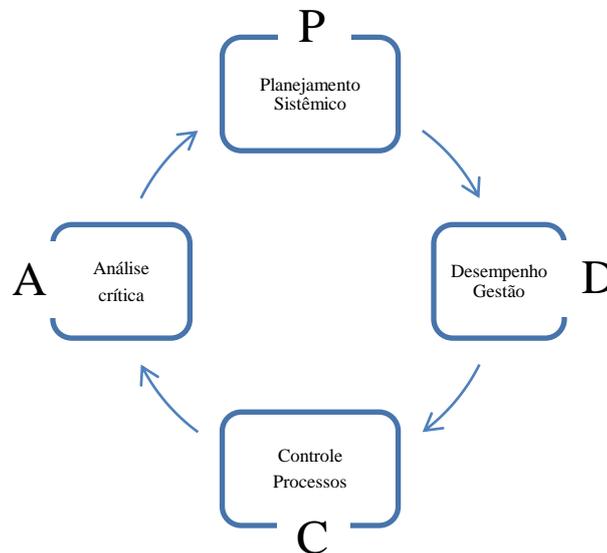
A alta administração deve definir a política ambiental da organização e assegurar que, dentro do escopo definido de seu sistema da gestão ambiental, a política:

- a) Seja apropriada à natureza, escala e impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços,
- b) Inclua o comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção de poluição,
- c) Inclua um comprometimento em atender aos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização que se relacione a seus aspectos ambientais,
- d) Forneça uma estrutura para o estabelecimento e análise dos objetivos e metas ambientais,
- e) Seja documentada, implementada e mantida,
- f) Seja comunicada a todos que trabalham na organização ou que atuem em seu nome, e
- g) Esteja disponível para o público. (ABNT, 2004 p.6)

Embora a PA deva ser traduzida ou transformada em um texto, ela tem um caráter muito acima de um conjunto de intenções escritas pela absorção e incorporação do seu sentido no espírito e na força de trabalho de todos os profissionais engajados. A PA atende (ou deve atender) às condições básicas para a sustentabilidade e deve fornecer toda a estrutura do planejamento sustentável, objetivos e metas.

Uma vez definida a PA, o Representante da Direção (RD), nomeado pela Alta Administração (AA) como responsável pelo sistema, deverá providenciar todos os recursos (humanos, tecnológicos, financeiros) necessários ao cumprimento da mesma e garantir que o SGA seja estabelecido, documentado, implementado e mantido.

Ilustração 2.5 – A Política Ambiental e o PDCA



Fonte: Elaboração própria conforme requisitos NBR ISO 14001 e ciclo PDCA

A formulação da PA indicará quais os elementos chave de medição e o nível de conceituação da sustentabilidade da organização. Na etapa P ela pode ser trabalhada numa perspectiva de participação de todos onde a filosofia é discutida entre todos os participantes do processo. O planejamento sistêmico está condicionado a observação da situação atual onde são levantados os principais problemas e os fluxos críticos para uma gestão sustentável.

Na etapa D de desempenho onde há a previsão do que fazer são identificados os indicadores e meios de medição do atendimento a PA. A determinação de possibilidades dos objetivos e metas estabelecidas, aspectos quantitativos e qualitativos das atividades para se assegurar se estão realmente de acordo com os princípios sustentáveis.

A etapa C de controle é a de verificação se estão sendo cumpridos os objetivos e se os resultados estão sendo alcançados. A etapa A é a de ação para as melhorias caso não estejam sendo cumpridas as ações planejadas ou haja uma mudança no rumo da política.

O Planejamento do SGA, conjunto dos requisitos 4.3 (NBR ISO 14001) é o modo estratégico de organizar a estrutura sistêmica. Esta estrutura está contida no nível dos documentos oficiais nos Procedimentos Sistêmicos (P.S.) e no Manual de Gestão.

Os P.S. são obrigatórios por força de requisitos como o dos Aspectos Ambientais (NBR ISO 14001 - 4.3.1) que devem destacar as atividades significativas e relevantes e definir controles como, por exemplo, emprego de Planilhas de Aspectos e Impactos Ambientais (AIA). Para os Requisitos legais e outros requisitos, a determinação e acesso, mesmo que seja em conjunto com a área jurídica interna ou externa, é obrigatória para se garantir o atendimento à legislação e todas as demais diretrizes institucionais não cobradas na lei. Esta é uma condição crítica para a certificação do SGA 14001.

Os objetivos e metas não exigem procedimentos escritos, embora sejam relevantes do ponto de vista da gestão, pela necessidade de padronização dos comprometimentos em todas as funções e níveis da organização. A norma ressalta que esses objetivos e metas devam considerar as opções tecnológicas, requisitos financeiros, operacionais, comerciais e a visão de partes interessadas, além de serem compatibilizados com a PA.

Como partes importantes do SGA e com o todo sistêmico, a identificação de metas e resultados, assim como o monitoramento e ações de revisão devem ser controladas por um Programa de Gestão Ambiental (PGA) com históricos de indicadores e planos de ações empregados nas execuções. Este histórico é importante nas revisões de metas e manutenção das experiências pelas lições aprendidas e reprodução das boas ideias.

O Desempenho da gestão, aqui considerado o conjunto de requisitos (4.4 da NBR ISO 14001) relativo à implementação e operação compreende a estrutura e responsabilidade na indicação do RD (que pode ser o Gestor de Qualidade, Ambiental de Segurança e Saúde Ocupacional ou de Responsabilidade Social corporativa), meios de capacitação, processos de comunicação, níveis de documentação e controle operacional.

O RD é o responsável pelo provisionamento dos recursos inclusive a identificação de perfis e capacitação para que haja a garantia de que os profissionais envolvidos na gestão são preparados e conscientes da PA, dos aspectos e impactos relevantes, e potenciais consequências da inobservância dos PS e PO.

Em relação à comunicação interna e externa (4.4.3 NBR ISO 14001), o PS é obrigatório para informar interna e externamente quais e como são tratados os aspectos e impactos ambientais (AIA) significativos.

Os documentos sistêmicos são considerados os mais relevantes e determinantes da gestão. Por isso tudo que for relativo a PA, OM (incluídos os programas ambientais e indicadores), o Manual de Gestão Ambiental (MGA) com a descrição do escopo e interações do sistema, PS e demais destacados pela organização, devem ter controles e cuidados específicos.

É necessário um PS para o controle destes documentos, observando que, conforme determina o requisito (4.4.5) este deve tratar exclusivamente de procedimentos de controle, aprovação, atualização, disponibilidade, caducidade e descarte.

O Controle Operacional (CO) do SGA que também exige um P.S. específico, refere-se a identificação e planejamento das operações associadas aos aspectos e impactos ambientais (AIA), destacados na PA, nos OM e diretrizes da AA. Estas operações precisam ser definidas em critérios e requisitos pertinentes em relação a fornecedores e clientes, principalmente em relação a situações onde a sua ausência possa acarretar desvios da PA e dos OM.

O requisito do Plano de Preparação e Respostas a Emergências (PPRE), definido em item exclusivo é uma exigência dinâmica e pode ser entendida como iniciativas mitigadoras ou preventivas. O PS deverá ser o de identificação de potenciais situações de emergências e acidentes de impacto ao meio ambiente e ações que possam responder a estas situações reais de emergência. Estas ações devem ser testadas periodicamente para se atestar a prática e eficiência das mesmas.

O controle de processos, considerado o *check* do PDCA e que agrupa os requisitos do item 4.5 NBR ISO 14001 (verificação) corresponde a análise de cumprimento de requisitos e diretrizes. Monitorar e medir (4.5.1 NBR ISO 14001) implica em acompanhar regularmente as operações de impacto negativo, o desempenho, controle operacional e conformidade com os OM. Este requisito exige um PS específico para orientar como se processam as ações de controle. A verificação e monitoramento são decorrentes do atendimento aos requisitos legais e a ocorrência de não conformidades das ações corretivas e preventivas. Neste requisito o controle dos registros é uma importante atividade de gestão.

A auditoria interna (4.5.5 NBR ISO 14001) é uma das fases relevantes no ciclo porque atua na avaliação da eficiência sistêmica. O requisito exige PS específico para a realização, metodologia, critérios específicos do programa de auditoria. A qualificação dos auditores, relatórios, monitoramento e o tratamento dos resultados são fundamentais para determinar ou demonstrar que o sistema de gestão ambiental:

- a) Está em conformidade com as disposições planejadas para a gestão ambiental e os requisitos da norma.
- b) Foi devidamente implementado e mantido
- c) Consegue manter a filosofia de melhoria contínua do sistema

Os programas de auditorias devem ser anuais, elaborados de tal forma a cobrir todas as áreas e todos os elementos do escopo, com frequência mínima de um ciclo de auditoria por ano. A frequência/duração das auditorias leva em conta a importância ambiental da área e os resultados das auditorias anteriores. Os resultados são da análise crítica da AA.

Os elementos das análises críticas do SGA (4.6 NBR ISO 14001) podem ser verificados ao longo do ano, durante os fóruns, reuniões executivas, discussão do plano estratégico ou momento específico da análise. As análises devem considerar resultados das ações individuais, coletivas e institucionais do sistema, entradas e saídas para a avaliação de oportunidades, alterações e melhorias.

2.2.2 O Guia da Responsabilidade Social NBR ISO 26000

Em 2005 um fórum internacional formado por mais de 400 pessoas de 78 países e 40 organizações deram início a um trabalho de elaboração de uma norma internacional voltada para princípios e diretrizes da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) que acabou sendo publicado em 2010 e ficou conhecido como o Guia Prático da Responsabilidade Social ISO 26000.

A nova norma chegou com algumas características específicas em relação a outros modelos de NBR ISO tais como: metodologia não baseada no ciclo PDCA; propósito de não certificação; participação de *multistakeholders*. Ela foi criada com o intuito de ajudar a todos os tipos de organizações, empresas, governos e associações a incorporar a RSE como princípio de gestão organizada em todos os seus processos, com relativa consistência em relação ao corpo gerencial da empresa e notadamente eficaz pelos princípios norteadores que facilitam o entendimento nas organizações em seus setores internos e externos. Entre as diversas orientações a norma:

- ❖ Estabelece a cultura necessária para a implementação da RSE com definição de Objetivos e Metas (OM) e Planos de Ação;
- ❖ Estimula a conscientização interna e desenvolvimento de competências;
- ❖ Identifica os benefícios da boa comunicação e ações necessárias para que ela seja efetiva nos diferentes tipos de comunicação inclusive no diálogo com partes interessadas;
- ❖ Busca formas de avaliação das atividades e práticas de RSE.

A NBR ISO 26001 não estabelece requisitos para serem cumpridos nem propõe um sistema de gestão específico nos moldes da ISO 14001 e 16001, mas traz contribuições e recomendações de referências com elementos que podem ser incorporados aos sistemas de gestão já existentes (Sistema de Gestão Integrado – SGI) sugerindo formas de integrar a RSE às atividades da organização, identificando áreas onde ela seja mais relevante na gestão interna de processos e no aproveitamento de oportunidades ao lidar com os principais temas que envolvem a sociedade e o meio ambiente.

As múltiplas questões da RSE na norma 26000 são organizadas em sete grandes temas centrais e as organizações devem avaliar as prioridades para as suas ações ao tratar de todos os temas, porém, elas não são necessariamente obrigadas a abordar todas as questões de todos os temas (INMETRO, 2010). Estes temas são:

- ❖ GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL
Processos e estruturas de tomada de decisões, delegação, poder e controle de como agir e incorporar os princípios e práticas da RSE nas atividades cotidianas;
- ❖ DIREITOS HUMANOS
Due Dilligence. Discriminação de grupos vulneráveis, direitos civis, políticos e princípios fundamentais do trabalho entre outros;
- ❖ PRÁTICAS TRABALHISTAS
Emprego direto, terceirizado, autônomo, proteção e diálogo social, saúde e segurança no trabalho, desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho;
- ❖ MEIO AMBIENTE
Prevenção da poluição, uso sustentável de recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas, proteção e restauração do meio ambiente, princípio da precaução, ciclo de vida e responsabilidade sócio ambiental, entre outros;
- ❖ PRÁTICAS LEAIS DE OPERAÇÃO
Combate à corrupção, envolvimento político responsável, concorrência leal, negociações justas, promoção da responsabilidade social na cadeia de valor e respeito aos direitos de propriedade;
- ❖ CONSUMIDORES

Marketing leal, práticas justas de negócios, proteção a saúde e segurança do consumidor, consumo sustentável, suporte pós fornecimento, privacidade e proteção de dados, acesso a serviços essenciais, educação e conscientização.

❖ ENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

Relacionamento com a comunidade, investimento social, criação de empregos, promoção e apoio à saúde, educação e cultura.

O conteúdo de atendimento às recomendações tem o passo a passo a partir do item (4) no qual as operações se realizam, através dos (5) Princípios da RS e pelas (6) Diretrizes em temas principais da RS e pelas (7) Diretrizes para as organizações.

A norma 26000 assim como as demais do corpo ISO é voluntária, portanto, a decisão de incorporação não compulsória parte de uma iniciativa avaliada, estudada e coerente com as decisões estratégicas das organizações. A total aderência aos seus princípios depende evidentemente de um comprometimento expresso da AA e do envolvimento de funcionários e *stakeholders*. Este apoio é fundamental para que haja uma transformação gradual da cultura da empresa principalmente na sensibilização de lideranças (gerentes e diretores de todas as áreas) e para que ocorra a incorporação dos princípios nos diversos setores da empresa (NBR ISO 26001).

Estes princípios e recomendações podem ser integrados aos processos junto a sistemas de gestão ambiental ou de requisitos da ISO 16001 ou mesmo 9001, entretanto, estas ações têm maior visibilidade e reconhecimento no médio e longo prazo quando as boas práticas e os bons resultados são evidenciados e divulgados principalmente se a empresa já possui políticas e práticas nos relatórios da RS (BM&FBOVESPA, 2010).

A demonstração deste valor ao público externo agregado em sua amplitude de comunicação e relacionamento com partes interessadas e o mercado, pode ser feita com a internalização das metodologias e indicadores do GRI e do ISE como evidência de que a sustentabilidade não só cria vantagem competitiva pelo valor do ativo perante os acionistas, mas desenvolve um mercado saudável e perene (BM&FBOVESPA, 2010).

2.2.3 O Sistema de Gestão da Responsabilidade Social ISO 16000 (SGRS)

O SGRS conforme definido no texto respectivo da NBR ISO 16001 tem características semelhantes às diretrizes da norma 26000 diferindo apenas no fato de que na 26000 é dito “o que fazer” e na 16001 é demonstrado “o como fazer” na forma de requisitos para que a RSE aconteça dentro de um programa organizado de gestão, com resultados medidos e certificados periodicamente.

Esta norma tem por objetivo estabelecer requisitos relativos a um sistema de gestão que permita a empresa formular políticas e objetivos que levem em conta as exigências legais, compromissos éticos e preocupações com a cidadania, a transparência e atitudes sustentáveis.

Um dos fundamentos é o conceito balizado nas três dimensões da sustentabilidade (o TBL - econômico, social e ambiental). A política, os objetivos, metas e iniciativas de desempenho da gestão são comuns em relação as outras normas de gestão. Entre outras ações o conteúdo contempla:

- As boas práticas de governança
- O combate à pirataria, sonegação e corrupção
- As práticas leais de concorrência
- Os direitos da criança e do adolescente
- O combate ao trabalho infantil e escravo
- Os direitos do trabalhador incluindo o de livre associação para negociar remuneração justa e benefícios básicos

- A promoção da diversidade e combate a discriminação
- O compromisso com o desenvolvimento profissional
- A promoção da saúde e segurança
- A promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento
- A proteção ao meio ambiente
- As ações sociais de interesse público

O conjunto dos requisitos voltado para as questões acima, é basicamente o mesmo das normas 14001 (ambiental) e 9001 (qualidade) com foco nos princípios de gestão aplicados conforme a metodologia PDCA.

Diferentemente das demais normas, a 16001 abrange públicos externos diferenciados (*stakeholders*) e trata a questão da RS com base na ideia de que o desenvolvimento sustentável está no âmbito interno e externo.

2.2.4 *Global Reporting Initiative (GRI)*

A *Global Report Initiative (GRI)* é uma organização não governamental internacional cuja missão instituída é a de desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas do mundo todo.

Desde seu início, em 1997, a GRI¹⁷ tem focado suas atividades no desenvolvimento de um padrão de relatórios que aborde de forma abrangente os aspectos relacionados à sustentabilidade (econômica, social e ambiental) das organizações, por meio de uma aprendizagem contínua, pesquisa e comentários públicos em ciclos regulares, num processo voluntário, *multistakeholder* e consensual (ETHOS, 2009).

De acordo com as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (DRS-GRI), os relatórios são práticas de medição, divulgação e prestação de contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional, visando o desenvolvimento sustentável. O modelo GRI é o de maior credibilidade no cenário internacional.

O conjunto de documentos que forma a base do relatório é conhecido como a “Estrutura de relatórios de sustentabilidade” e “Diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade”. Em março 2011 a GRI publicou as Diretrizes G3 – 1 uma atualização e realização do G3 expandido com informações adicionais para gêneros, comunidades e desempenho na área de Recursos Humanos¹⁸.

¹⁷ A GRI é uma rede de colaboração formada por milhares de especialistas ao redor do mundo, com interesses distintos e a pretensão de que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social elaborados pelas organizações sejam tão rotineiros e passíveis de comparação como os relatórios financeiros e outros institucionais normalmente divulgados. Em termos práticos, a GRI produz as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, focando não apenas o conteúdo final, mas o seu processo de elaboração. Este processo deve pautar-se por uma série de princípios relacionados à sustentabilidade, à responsabilidade empresarial e às boas práticas de governança. A adoção das diretrizes GRI é um processo gradual e de contínuo aperfeiçoamento para isso são previstos diferentes níveis de aplicação. A versão mais recente dessas diretrizes é conhecida como G3. <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx> - acesso 20/12/2012

¹⁸ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> - acesso 20/12/2012

As diretrizes correspondem aos princípios e orientações (de como relatar) e conteúdo (“o que relatar”) além dos indicadores de desempenho. A elaboração é parte

do escopo da gestão 16001 que envolvem funcionários capacitados e *stakeholders* engajados no entendimento, debate, mensuração, monitoramento e comunicação.

A elaboração do relatório GRI, enquanto função sistêmica requer a definição de processos encadeados como em um projeto de comunicação dividido em fases: Planejamento – concentração de análise de ações, temas do relatório, conteúdo, objetivos, metas, fenômenos, indicadores, formação de equipes e plano de ação; execução – elaboração do relatório coletando indicadores e realizações e, por último, comunicação (publicação do relatório) conforme os níveis de aplicação do GRI.

De acordo com as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (GRI-DRS, 2006) os elementos principais deste relatório são:

I - Princípios de materialidade (temas e indicadores relevantes);

II - Inclusão de *stakeholders* (identificação de partes interessadas e dos meios para atender às expectativas);

III - Contexto da sustentabilidade e abrangência (dimensões como escopo, limites, horizontes de tempo e determinações geográficas).

Este conjunto de elementos representa os principais temas e indicadores do conteúdo do relatório que consiste na apresentação do perfil, forma de gestão e monitoramento da sustentabilidade em uma forma organizada e completa.

Uma vez definidos e implementados esses temas relevantes se constituem os meios sólidos de avaliação do desempenho, ou seja, de monitoramento da gestão da organização para melhorias permanentes do sistema ao longo do tempo.

A solidez e práticas constantes podem tornar o relatório uma ferramenta de engajamento de *stakeholders* e essencialmente de funcionários e colaboradores internos na estruturação de mudanças e introdução de inovações em processos organizacionais.

2.2.5 O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) é considerado uma ferramenta de análise comparativa de performance das empresas operadoras da Bolsa de Mercadorias e Futuro e Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BM&FBOVESPA). O índice tem o aspecto da sustentabilidade corporativa baseado na eficiência econômica, no equilíbrio ambiental, na justiça social e governança corporativa. Iniciativa pioneira na América Latina constitui uma ação conjunta da BM&FBOVESPA com outros órgãos como a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), Associação Brasileira das Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais (ANBIMA), Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e Instituto de Fiscalização e Controle (IFC) além do Instituto ETHOS e do Ministério do Meio Ambiente (MMA), que formam um conselho deliberativo, órgão máximo de governança do ISE e cuja missão é garantir o processo de construção transparente do índice e seleção de empresas.

Além de servir de *benchmark* para investidores que querem acompanhar o retorno de empresas preocupadas com a sustentabilidade, o ISE estimula as empresas a incorporar as questões sustentáveis nos processos e decisões de investimentos tornando o mercado competitivo e atrativo para investidores em geral, especialmente gestores comprometidos com a sustentabilidade. Esta ferramenta é importante como instrumento para a GSE pelo fato de ampliar o entendimento sobre como as empresas comprometidas com a sustentabilidade trabalham, diferenciando-as em qualidade, transparência, desempenho e outros fatores relevantes tanto para investidores que tem

preocupações éticas (CES – FGV, 2007) quanto para as demais partes interessadas pelo valor social e ambiental.

O ISE foi o quarto índice de ações criado no mundo com o objetivo de divulgar o desempenho de uma carteira formada por empresas que adotam princípios de gestão sustentável. O primeiro foi o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI) criado em 1999 em Nova York.

Às dimensões do *Triple Bottom Line* estão adicionadas às outras quatro dimensões do índice como governança corporativa, geral, natureza do produto e mudanças climáticas, esta última a partir de 2011.

As ações integrantes do ISE são selecionadas entre as 200 mais negociadas no pregão em termos de liquidez e ponderadas na carteira pelo valor de mercado dos ativos disponíveis à negociação. A metodologia aplicada permite avaliar e comparar o desempenho das empresas quanto à eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa através de um questionário amplo.

A estrutura do questionário compreende questões relativas às seis dimensões de avaliação da sustentabilidade (geral, natureza do produto, governança corporativa, econômico-financeira, ambiental e social), subdivididas em critérios específicos de análise. Além de importante métrica, o questionário e o processo de seleção tem contribuído para o aprimoramento da gestão da sustentabilidade das empresas participantes (ISE, 2012). Os pontos analisados referem-se a:

- Governança corporativa
- Práticas ambientais inovadoras e de preservação
- Relatórios de desenvolvimento sustentável
- Relacionamento com *stakeholders*
- Interação com clientes e fornecedores em relação à sustentabilidade
- Qualidade de vida de funcionários e bem estar social

A carteira final é composta por papéis de no máximo 40 das empresas de reconhecido compromisso com as boas práticas de governança corporativa e responsabilidade socioambiental. O questionário para essas empresas é revisado anualmente e novas carteiras são divulgadas a cada ano segundo os critérios de inclusão e exclusão do índice. Em 2013 o Índice divulgou o seguinte perfil das empresas selecionadas:¹⁹

- 100% das companhias possuem compromissos com o desenvolvimento sustentável formalmente inserido na estratégia;
- 100% das empresas publicam esses compromissos na área de livre acesso do website;
- 97% mantêm programas de sensibilização e educação sobre o tema;
- 92% aderiram formal e publicamente a compromissos voluntários amplamente legitimados, relacionados ao desenvolvimento sustentável, comprometendo todas as suas unidades, subsidiárias ou controladas;
- 100% publicaram Relatório de Sustentabilidade no último ano;
- 92% utilizam as diretrizes GRI como referência para a elaboração do relatório;
- Em 78% dos casos o relatório é parte integrante do principal relatório corporativo;
- Em 86% dos casos existe envolvimento direto dos administradores da companhia na definição do Relatório de Sustentabilidade.

¹⁹ <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Carteira-ISE-2013.pdf>

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é um estudo de caso de natureza descritiva. Em relação ao método podemos afirmar que se trata de um estudo de caso de conotação qualitativa porque teve o objetivo primordial de conhecer as iniciativas socioambientais implementadas, o nível de interpretação da sustentabilidade e os estágios da GSE na TVG com ênfase nos processos e significados. Esta abordagem é considerada qualitativa também, porque de um modo geral ela se constitui num enfoque interpretativo da realidade para análise e entendimento de fenômenos (TRIVIÑOS, 1994).

A técnica utilizada é considerada como a de estudo de caso porque houve uma investigação empírica de um fenômeno dentro do seu contexto de vida real com uma grande quantidade de variáveis de interesses e fontes de evidências para coleta de informações (YIN, 2001). Neste trabalho a amplitude do conhecimento e o detalhamento de certas informações foram obtidos por meio da avaliação de processos e programas pesquisados (GIL, 2002) que são as características do estudo de caso.

3.2 Universo da amostra

A TVG foi escolhida como empresa de estudo em virtude de possuir a maior visibilidade no setor da comunicação. A empresa tem certificação ISO 9000 e 14000 e tem registro de case de excelência em gestão na Fundação Nacional da Qualidade pelos cuidados com o meio ambiente.

Com relação aos aspectos do merchandising social, campanhas sociais e demais ações sociais tidas como da responsabilidade social da TVG utilizou-se das divulgações oficiais dos balanços sociais, informações do site corporativo e dos dados coletados e divulgados nos workshops, congressos e seminários. Os cuidados com o meio ambiente na CGP além das fontes citadas considera as entrevistas, vídeos e publicações apenas do universo restrito do PROJAC.

A TVG divulga em seus balanços sociais ações de cuidados ambientais de todas as suas unidades (Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Recife), entretanto, este trabalho considera apenas as ações institucionais centralizadas e desenvolvidas na Central Globo de Comunicação (CGCOM) e iniciativas socioambientais da Central Globo de Produção (CGP – PROJAC).

3.3 Instrumentos da pesquisa

As evidências de coleta de dados estão na pesquisa documental, entrevistas e aplicação de um roteiro questionário. O objetivo principal deste questionário foi o de promover a coleta de informações sobre o assunto da sustentabilidade no nível organizacional que representa a imagem e comunicação da empresa, a CGCOM, que por sua vez responde pelos fatos e eventos socioambientais de toda a organização.

O roteiro de questões foi encaminhado à direção de relações institucionais que possui em sua estrutura os gestores responsáveis por todo o conteúdo externo divulgado e respondem pela qualidade e fidedignidade dos dados socioambientais em balanços e exposições dentro e fora da TVG.

O questionário da sustentabilidade especificamente elaborado para se conhecer os aspectos da gestão sustentável da TVG, foi estruturado a partir de quatro pilares aqui compreendidos como relevantes para o desempenho da sustentabilidade:

A – Compromisso e entendimento da sustentabilidade:

Para verificação do grau de comprometimento estratégico amplo e o nível de compreensão do termo;

B – Compromisso social e práticas responsáveis:

Para conhecer a existência de política interna e formalidade explícita a respeito de questões sociais relevantes e críticas;

C – Dimensão ambiental:

Para conhecer as iniciativas permanentes de redução das emissões e aproximação da empresa com áreas de preservação ambiental;

E – Princípios estratégicos:

Para avaliação da relevância da sustentabilidade pela Alta Administração, o uso de ferramentas e o estabelecimento de objetivos e metas.

As entrevistas tiveram o objetivo de fazer com que os entrevistados tivessem liberdade para expressar suas opiniões menos por uma perspectiva individual e mais pela representatividade de grupo.

A pesquisa de documentos baseou-se em publicações da TVG e balanços sociais.

3.4 Tratamento dos dados

Na análise e interpretação dos dados, foi utilizado o procedimento simples de julgamento das informações apenas para situar comparativamente as iniciativas adotadas nos modelos aqui estudados. Apesar da importância da compreensão dos processos da sustentabilidade nas várias empresas do setor de comunicação, até mesmo para se refletir sobre as distintas dimensões do fenômeno neste mercado, foram considerados apenas os dados objetivos conseguidos junto à TVG para o presente estudo.

3.5 Limitações da pesquisa

Uma das grandes limitações do estudo de caso qualitativo é que geralmente não há fundamentos para uma generalização teórica (YIN, 2001), ficando com o pesquisador a tarefa de adaptar os resultados ao suporte teórico formulado.

Este estudo de caso seria completo se fosse possível entrevistas com todas as pessoas envolvidas, lideranças, outros setores além do acesso a todos os documentos internos relativos ao assunto para se descobrir também as não contribuições ao processo. Desta forma o método caracterizaria o fenômeno de maneira mais representativa. Mas esta é uma proposta inviável pelo fator tempo e também pela acessibilidade difícil. Entre os contatos simples e retornos foram gastos mais de sete meses algumas vezes apenas para confirmação de um ou outro dado.

O Questionário não foi respondido de forma completa, pois esperava-se mais comentários e considerações além das perguntas propostas, mesmo assim os dados fornecidos foram suficientes para a formulação e conclusão deste estudo.

CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa TV Globo

A TV GLOBO (TVG) é considerada a maior rede de televisão aberta do Brasil, líder em audiência nacional e em produção própria. O alcance de mais de 99 % dos telespectadores potenciais brasileiros confere a emissora uma projeção singular e única no mundo em função principalmente da sua rede de afiliadas espalhada em mais de 5.400 municípios. São no total de 121 emissoras, sendo 116 afiliadas que canalizam a programação para mais de 180 milhões de brasileiros sendo a maior parte jornalística com média anual de mais de 60 mil horas.

São no total 28 grupos de comunicação e mais de 9 mil profissionais dedicados a comunicação, informação e entretenimento. As afiliadas além do jornalismo tem programação local em diversos gêneros que somam mais de 3 mil horas de exibição. No total cerca de 650 equipes de reportagens nas emissoras formam a maior equipe de jornalistas, em relação as demais emissoras de TV com um contingente de mais de 3.000 profissionais.

Cerca de 90 % do conteúdo da programação é oriundo da produção própria.

Além da discussão de temas relevantes, programas como Globo Ecologia que ressaltam a importância ecológica da relação entre homem e natureza, que denuncia ações de poluição, devastação, desperdício e destaca a necessidade de se buscar um meio ambiente sustentável, são meios de penetração nacional. Outros programas como Globo Rural, Bom dia Brasil, Jornal Hoje, Globo Notícia, Jornal Nacional, Jornal da Globo, Fantástico e Globo Repórter, apesar de não possuírem conotação específica, já veicularam mais de 500 matérias com foco em meio ambiente ou sustentabilidade.

4.1.1 A Central Globo de Produção (CGP)

A Central Globo de Produção (CGP-PROJAC)²⁰ é uma unidade de produção de programas (teledramaturgia, ao vivo, humorísticos, realities, shows) inaugurada em outubro de 1995 e considerada o maior centro de produção de entretenimento da América Latina e um dos maiores do mundo.

O empreendimento ocupa 165 ha em Jacarepaguá, Zona Oeste do Rio, sendo que mais de 14 ha são de área construída em alvenaria para apoio de produção e administração e outros 16 ha são de cidades cenográficas construídas para as gravações.

A infraestrutura tecnológica e de processos de produção é capaz de atender a todas as necessidades de gravação de programas de entretenimento da TVG. Os equipamentos contam com mais de 32 unidades portáteis, salas de controle de estúdio com mais de 30 câmeras entre outros.

²⁰ A Central Globo de produção (CGP) é o nome do PROJAC que por sua vez foi a sigla dada no início ao projeto de implantação - Projeto Jacarepaguá.

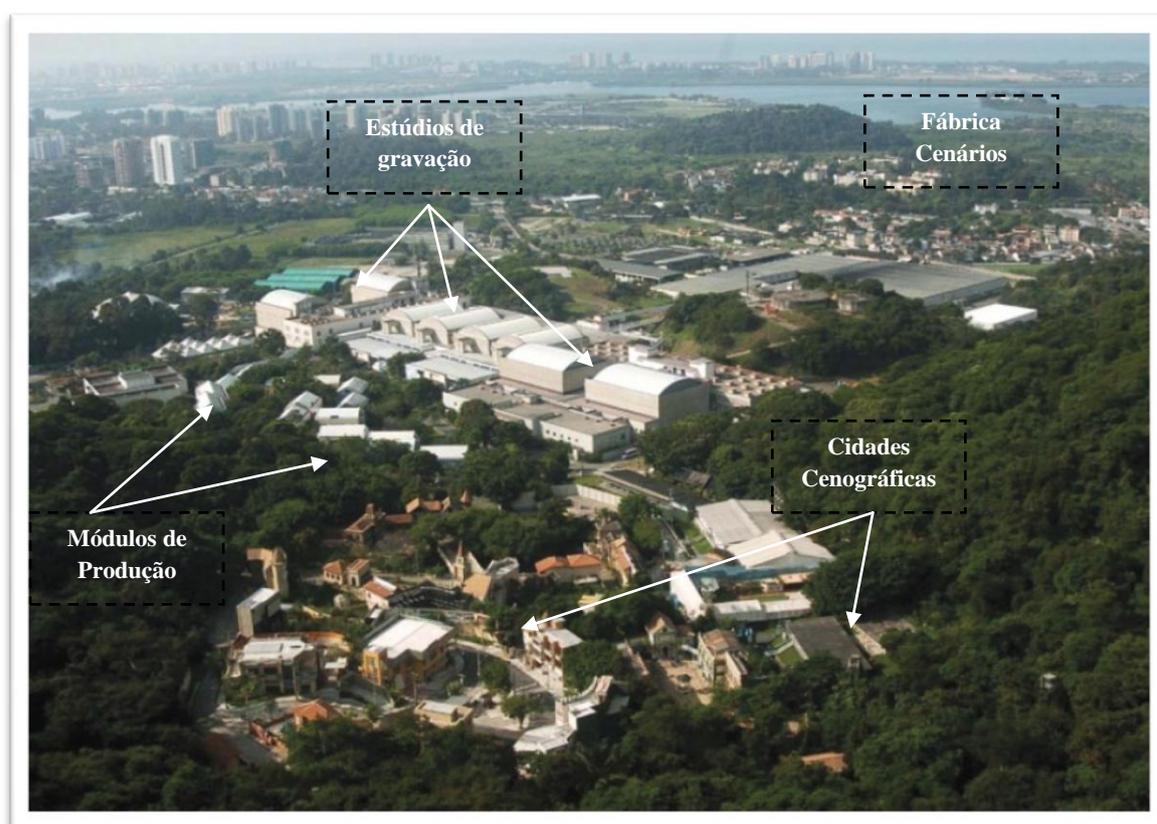
Um prédio de arquivo de fitas automatizado e robotizado com mais de 250 mil cópias fica a disposição para pesquisa e consulta enquanto que 10 estúdios acusticamente tratados, que totalizam 8 mil metros quadrados garantem a produtividade artística das teledramaturgias e dos programas ao vivo.

A CGP conta ainda com um complexo de produção de efeitos especiais (tiros, explosões, maquetes, chuva artificial), uma fábrica de cenários e cidades cenográficas com uma produtividade de 3 mil m² de cenários e mais de 1 mil m² de cidades cenográficas e uma fábrica de roupas com uma produtividade de mais de 2.000 peças de figurinos por mês.

A produtividade média na CGP é de mais de 2.500 horas de gravações por ano, o equivalente a 1.200 filmes longa metragem.

A CGP está localizada no Parque Estadual da Pedra Branca (PEPB) onde se situa o ponto mais alto do município do Rio de Janeiro (o pico da Pedra Branca). Desde a implantação a direção da TVG estabeleceu a utilização de apenas 30 % para edificações e 70 % para preservação.

Imagem/figura 4.1 – A Central Globo de Produção – CGP (PROJAC)



Fonte: Foto CGP Balanço Social 2010

A imagem acima dá uma noção da disposição da planta e sua inserção no verde recuperado (logo no início do empreendimento foram plantadas mais de 40 mil mudas de espécies nativas da mata atlântica – ver item 4.2.1.5 cuidados com o meio ambiente) onde o complexo de produção busca interação das atividades de gravação (em estúdios

e cidades cenográficas), desenvolvimento de processos criativos nos módulos de produção e execução da cenografia planejada na fábrica de cenários.

A energia elétrica que move a cidade CGP é proveniente de uma central de cogeração movida a gás natural, com capacidade para 5 MW a mesma é suficientemente capaz de abastecer uma cidade de 75 mil habitantes.

O empreendimento CGP teve a intenção de concentrar os diversos endereços de produção espalhados pelo Rio de Janeiro (mais de 44 pontos) em um ambiente de tecnologia de ponta para que além das vantagens possíveis da sinergia pela proximidade de profissionais e processos, houvesse também o ganho logístico de deslocamentos e redução dos impactos ambientais.

Alguns locais de gravação de programas com grande movimentação de público como Domingão do Faustão e Programa da Xuxa no Teatro Fênix Jardim Botânico, Rio de Janeiro (RJ), por exemplo, eram causadores de problemas com a vizinhança e o trânsito nas redondezas e esses entraves produziam grandes impactos operacionais também. Outros endereços como a fábrica de cenários em Bonsucesso e Estúdios Herbert Richers na Tijuca no RJ, também causavam os mesmos impactos e ainda elevavam os custos logísticos com transportes e meios de armazenagem.

Ilustração 4.1 – Mapa de localização principais pontos de produção no RJ



Fonte: CGP/TVG Cuidados com o MA - Workshop V Encontro Ambiental SENAI SP 2006

Conforme pode ser observado na ilustração acima, o mapa de localização dá uma noção das várias unidades produtivas espalhadas por diversos pontos que acabava por encarecer os produtos e processos devido a logística complexa e impactar negativamente o meio ambiente pela poluição do ar e sonora dos veículos.

De acordo com a posição da empresa, a concentração das atividades de produção na CGP resultou num conjunto de benefícios para todos os lados: Redução das adversidades junto aos vizinhos e dos impactos ambientais da poluição sonora, do ar e das emissões de GEE, eliminação das despesas de transportes, combustíveis, armazenagem e aumento da qualidade de produção.

Este início de valorização e execução dos princípios sustentáveis, embora ainda não reunidos em uma gestão sistêmica desde o início, foi importante para que uma cultura sustentável pudesse evoluir ao longo dos anos e para que várias iniciativas de preocupação ambiental fossem sendo incorporadas às atividades de produção como a ampliação da frota de carrinhos elétricos e a manutenção de áreas verdes, além da atenção aos princípios de responsabilidade social para colaboradores terceirizados.

As principais medidas estruturais de natureza sustentável foram desenvolvidas no âmbito da Divisão de Infraestrutura da CGP, que é o setor responsável pelas principais atividades de grande impacto ambiental da CGP e ocorreram a partir da demanda de serviços de cada departamento. Esta área que compreende os setores de Serviços, Suprimentos, Manutenção e Segurança tem um alto nível de terceirização dos seus colaboradores (média aproximada de 90 %) e cuida de atividades críticas de uma cidade com ampla circulação de pessoas e materiais com reflexos impactantes no gerenciamento dos resíduos, no uso da água, emissão de GEE entre outros.

Com exceção de algumas ações executadas logo no início do empreendimento CGP como o reflorestamento e a construção das estações de esgoto e água, as maiores e mais representativas iniciativas sustentáveis somente foram efetivamente desenvolvidas a partir de 2004 quando houve uma melhor estrutura de gestão e começo da formação de equipes dotadas de espírito crítico para as questões da qualidade da gestão e do desempenho ambiental.

No ano anterior a Divisão foi certificada na Norma ISO 9001 em um conjunto de processos críticos e fundamentais para a gestão da qualidade dos serviços. A iniciativa de desenvolver um sistema de gestão para a qualidade com vistas ao alto desempenho e melhoria da qualidade de prestação dos serviços aos clientes internos foi aprovada pela Direção da Divisão e lançada como desafio para as equipes. Um Sistema de Gestão da Qualidade implementado estrategicamente teria a função planejamento e capacitação de pessoas e uma das formas de organização sistêmica do conjunto de atividades para a solução de problemas do atendimento através da padronização de processos, exercício da busca de melhorias contínuas e execução de serviços com qualidade e produtividade, premissas básicas da CGP.

O modelo de gestão para a sustentabilidade na CGP-TVG foi construído de baixo pra cima a partir da formação e capacitação das equipes em circuitos de melhorias contínuas próprios de sistemas de gestão da qualidade e de desempenho ambiental criado e desenvolvido tendo como referência o PDCA, ou seja, baseado em planejamento, padronização de processos, objetivos, metas e indicadores para desempenho em melhorias contínuas. Os indicadores e resultados sempre foram elementos essenciais das análises críticas nas avaliações de desempenho acompanhadas pela direção da divisão de infraestrutura. Como se trata de uma área intermediária prestadora de serviços para clientes internos, havia a medição do desempenho da gestão através da verificação do nível de satisfação dos clientes internos e do cumprimento orçamentário. Este acompanhamento e as intervenções eram feitas basicamente pelos resultados das pesquisas de satisfação e dos indicadores de performance.

A integração entre equipes e o uso de ferramentas de solução de problemas e melhorias de processos, adquiridas pela cultura de gestão da qualidade, foram fundamentais para o sucesso do programa pelo razoável grau de disciplina e foco. Entretanto, o sucesso nas operações bottom up não quer dizer que as iniciativas podiam ser livremente implementadas mesmo aquelas que não dependessem de aprovação em níveis superiores acima da direção da divisão de infraestrutura. Podemos dizer que as aptidões desenvolvidas pelas equipes que passaram a ter grande visibilidade interna com a divulgação, por exemplo, de realizações de grande repercussão interna e externa como

conquista da certificação ISO 9001 e 14001 ou a premiação da gestão de resíduos, foram fundamentais na construção do modelo, mas as decisões não deixaram de prescindir de apoio e aprovação top down oferecidas pela direção geral.

Esta disseminação do trabalho como marketing interno foi fundamental não só para a mobilização de outras áreas para a questão sustentável como também para despertar a atenção do Comitê Executivo para a relevância da questão para a estratégia da TVG.

Se fosse possível caracterizar a natureza bottom up para construção da idéia de gestão sustentável empresarial na CGP, diríamos que esta foi constituída de conscientização e exercícios livres de empreendedores internos apoiados notadamente pela visão e compromisso da direção e coordenadores de infraestrutura. A idéia central é de que a questão sustentável não pode ser desprezada no processo produtivo especialmente em um empreendimento de mídia como a TVG presente em muitos países que valorizam o produto sustentável. Também a geração e evolução das iniciativas sustentáveis somente foram possíveis através de pessoas apaixonadas que buscaram diferentes formas de comunicar e envolver outras pessoas como ocorreu no Projeto Globo Sustentável. Uma abordagem top down para esta construção traria resultados, porém, não tão expressivos, quer seja pela formalidade impositiva ou pela necessidade de hierarquização de funções e competências onde as pessoas fazem o que é mandado fazer.

Utilizando as potencialidades do *intrapreneurismo*, podemos afirmar que neste tipo de ambiente foi mais fácil visualizar o futuro para criar oportunidades. A liberdade para trabalhar projetos inovadores acabou por criar paixão como empreendedores internos e “donos do negócio”. Por isso as equipes autônomas e munidas de autoridade tiveram mais facilidade (*empowerment*) e assumiram livremente a execução e o sucesso.

Na visão do criador da expressão *intrapreneurs*, esses grupos de empreendedores serão os grandes destaques inovadores do futuro e tão capazes de interagir em padrões voluntários e sinérgicos quanto complexos de serem controlados de cima para baixo (*top down*) (PINCHOT, 1989). O que ocorre na maioria das vezes é que os projetos globais de sustentabilidade sempre são inviabilizados por elementos inconsistentes e conflitantes não só na forma como a gestão é conduzida, ou seja, no desenvolvimento dos processos, como também em relação ao projeto organizacional. As estratégias não podem ser conduzidas sem uma viabilização sistêmica e os objetivos e metas nunca serão cumpridas se não houver o desenvolvimento de capacidades, de lideranças engajadas e de processos conduzidos de forma correta (HART, 2006).

As revisões críticas e os programas de sugestões e desenvolvimento de ideias somente foram possíveis através da formação dos ambientes de massa crítica constituída pelos empreendedores internos. Estes ambientes foram considerados como propícios para a formação dos *intrapreneurs*²¹ que promoveram as mudanças necessárias, sugeriram as metas e conquistaram os resultados planejados.

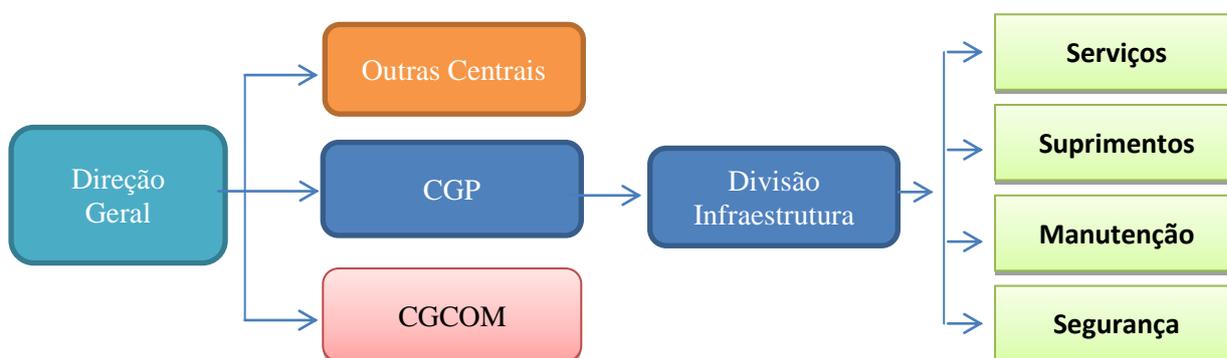
²¹ A idéia de formação de empreendedores internos ou de criação de ambientes para tal, ocorreu pela necessidade de equipes autônomas para agilizar a solução de problemas em qualquer horário uma vez que as atividades decorriam durante 24 horas ininterruptas e as demandas de problemas eram as mais variadas. Portanto os “donos de processo” precisavam receber a demanda, trabalhar a solução, devolver e só depois comunicar ao responsável a solução dada. A criação de ambientes assim favoreceu a inovação através da liberdade com autoridade para desenvolver alternativas, criar procedimentos padrão e administração de emergências.

A ideia do *intrapreneurismo* somente foi possível na Divisão de Infraestrutura pelo empenho pessoal da Direção na capacitação dos funcionários como “donos do negócio”. O objetivo foi fazê-los sentir responsáveis com autonomia suficiente para executar tarefas e tomar decisões em todas as “horas da verdade”²².

A capacitação das equipes da Divisão de infraestrutura tinha o sentido de estabelecer diálogos em todas as direções, estimular a criatividade, reconhecer os méritos, treinar líderes tendo a qualidade e o desempenho ambiental como requisitos transversais e princípios fundamentais da prestação dos serviços. Embora houvesse esta autonomia para as equipes não se pode dizer que havia o mesmo nível em relação aos níveis superiores. A Divisão se reportava normativamente a outras instâncias superiores, ou seja, precisava sempre de autorização da CGCOM para divulgar as iniciativas internas, mas ao mesmo tempo havia liberdade para selecionar apenas fornecedores com compromissos sustentáveis, por exemplo.

Os níveis hierárquicos abaixo da Presidência e Direção Geral são estruturados em Centrais e Divisões autônomas como características que sempre marcaram a forma de gestão da TVG na identificação de suas áreas centrais conforme ilustração 4.3 abaixo. Com a mudança recente da superintendência, esta estrutura tende a mudar em uma nova linha organizacional tratando os níveis como uma única central. Até então todas as áreas reportam-se a CGCOM quando há uma relação ou comunicação com *stakeholders* e são orientadas a adotar os mesmos valores institucionais definidos para as organizações Globo. A ilustração (4.3) abaixo dá esta idéia de vínculo considerando que apesar da ligação subordinativa havia um relativo grau de autonomia nas decisões.

Ilustração 4.2 – Relação hierárquica



Fonte: Elaboração própria a partir da estrutura organizacional TVG

²² A expressão “A hora da verdade” ou “momentos da verdade” (*moments of truth*) foi criada na década de 80 por Jan Carlzon ex-presidente da SAS uma companhia aérea sueca. Em seu livro Carlzon descreve lições aprendidas e experiências adquiridas principalmente na formação do seu pessoal da linha de frente. Ele liderou a implementação de quase 150 projetos de melhorias de serviços e encarregou o pessoal de fornecer o serviço que todos almejavam receber. O fortalecimento da equipe da linha de frente para resolver tudo, foi um dos ingredientes mais importantes do grande sucesso da sua carreira de executivo bem sucedido. Ele valorizou mais a intuição, a emoção e a criatividade nas decisões das equipes do que as providências analíticas. Na sua visão os pensadores analíticos são mais desastrosos. Segundo Carlzon as decisões devem ser dirigidas para a estratégia do negócio como um todo e não para os elementos individuais de tal estratégia. Os líderes devem ter uma visão clara do negócio e habilidade para se comunicar com a alma, com objetivos firmes e visíveis voltados para o atendimento ao cliente. A SAS na época passou a ser conhecida não só como a empresa de bons serviços, boas aeronaves e processos ágeis, mas também como a empresa que valorizava o contato entre os clientes e os empregados que ficavam na linha de frente. Em um ano cada um dos 10 milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empregados da SAS e o contato durou em média 15 segundos de cada vez. Desta forma a SAS foi “criada” 50 milhões de vezes por ano nas mentes dos seus clientes, quinze segundos de cada vez. Esses 50 milhões de “momentos da verdade” foram os que basicamente determinaram o sucesso da SAS como empresa. Estes momentos são importantíssimos porque os funcionários provam a seus clientes que a empresa é a melhor alternativa naquele instante. (Carlzon, J., 2005 *apud* Moura, Jadiel. G, 2007)

O processo produtivo na CGP é resultado do talento, criatividade e do envolvimento das pessoas em atividades iminentes muitas vezes sem planejamento e caracterizado pelas soluções rápidas em ritmos frenéticos. Apesar do trabalho seqüencial de gravações em série geralmente uma situação nunca é igual a outra e a frequência de construções e desconstruções cenográficas em volumes gigantescos, acabam suprimindo a atenção e dedicação para a questão sustentável do empreendimento.

O trabalho de diálogo e demonstração de possibilidades produtivas a custos menores sempre foi por diversas vezes dificultado exatamente por esta natureza de busca constante da produtividade com qualidade independente do custo incorrido. Apesar destas dificuldades, muitas iniciativas foram executadas especialmente na área de recursos cenográficos.

4.1.1.1 A gestão dos resíduos

O Projeto Gerenciamento de Resíduos referente às ações das equipes da Divisão de Infraestrutura no controle de materiais na CGP foi reconhecido com o primeiro lugar no prêmio Ação Ambiental (FIRJAN, 2006). O prêmio conquistado teve o objetivo, por parte da FIRJAN, de incentivar iniciativas e divulgar atividades de gestão sustentável relativas aos resíduos por parte das empresas do Rio de Janeiro. Este reconhecimento, uma das primeiras conquistas das equipes, foi importante para o grupo do ponto de vista da motivação porque teve o caráter de aprovação externa das iniciativas autônomas tomadas que passaram a ter importância interna, ou seja, vista pelos executivos como ações relevantes de orgulho para funcionários que tem prazer de ver o produto do trabalho em destaque.

Todas as ações premiadas assim como as demais em destaque neste trabalho, não se referem ao simples cumprimento legal, ou seja, foram atitudes incrementadas ao projeto de gestão, pensadas e executadas no âmbito de autonomia das equipes ao longo do programa de gestão ambiental.

O grande volume de produtos gerados na CGP corresponde simultaneamente a uma grande e diversificada geração de resíduos conseqüentemente os impactos ambientais adversos da origem (aquisição dos insumos) ao destino (disposição) exigem uma grande e eficiente tarefa de gestão sustentável.

Conforme destacado pela área de serviços, gerenciar os resíduos neste caso não foi apenas administrar rotinas de coleta e destinação correta ou praticar os 3R. As iniciativas adotadas e campanhas realizadas de lixo zero, redução de consumo e outras nasceram do aproveitamento das ideias e de um processo de conscientização, e educação ambiental que contemplava medidas de proteção e preservação ambiental coerente social e economicamente antes mesmo da aprovação da Política Nacional de Resíduos Sólidos. Nas disposições preliminares a obrigação legal prevê:

Art. 9º Na gestão e gerenciamento de resíduos sólidos deve ser observada a seguinte ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.

§ 1º Poderão ser utilizadas tecnologias visando à recuperação energética dos resíduos sólidos urbanos, desde que tenha sido comprovada sua viabilidade técnica e ambiental e com a implantação de programa de

monitoramento de emissão de gases tóxicos aprovado pelo órgão ambiental.²³

A produção cenográfica era responsável pelo maior volume de aquisições de insumos e também pelo descarte de muitas sobras, especialmente de materiais como madeira, plásticos, pregos, tintas, papel entre outros. Isto representava um grande impacto ambiental especialmente se considerarmos o necessário consumo de energia e água em todo o processo de produção e transportes e uso de aterros sanitários.

O gerenciamento dos resíduos tem o suporte de equipes terceirizadas e empresas prestadoras de serviços coordenadas em um núcleo que desenvolve não só atividades ligadas ao meio ambiente na CGP, mas de todas as tarefas de infraestrutura na área de serviços. As equipes realizam a manutenção de áreas verdes, têm controles operacionais na produção e despejo dos resíduos, cuidam da qualidade da água e da floresta, monitoram as emissões entre outras atividades como de compras de materiais, controles administrativos, segurança patrimonial e manutenção de equipamentos.

A criatividade nas soluções ambientais é estimulada através de programas de educação e conscientização como o Globo Sustentável de Educação Ambiental criado pelas equipes e destinado ao público interno (funcionários, colaboradores diretos e indiretos) e externo (escolas, professores, grupos de empresas visitantes).

A participação de prestadores de serviços diretamente envolvidos nas atividades e fornecedores de materiais é essencial neste programa porque eles passam a ter também compromissos com a qualidade ambiental no fornecimento de insumos passando a adotar a filosofia de sustentabilidade da TVG.

A publicação *Benchmais: as 85 melhores práticas em gestão socioambiental no Brasil (2007)* ao divulgar os cuidados com o meio ambiente na TVG destacou o sucesso da gestão a partir da padronização de processos e planejamento das ações na coleta seletiva de papéis (inclusive cadernos de capítulos impressos de novelas), na destinação do lixo orgânico e no controle da sucata mista recolhida. Conforme pode ser observado no demonstrativo abaixo (Tabela 7.1), houve um aumento no volume total de lixo produzido no período de 2001 a 2005 de 87% enquanto que a coleta seletiva cresceu mais de 187%.

Quadro 4.1 – Evolução da coleta seletiva na CGP

Ano	Volume total (ton)	Coleta seletiva (ton)	Varição
2001	43.676	22.515	52 %
2002	61.514	35.601	58 %
2003	63.215	37.712	60 %
2004	73.866	53.306	73 %
2005	81.710	64.776	85 %

Fonte: *Benchmais: as 85 melhores práticas socioambientais do Brasil (BENCHMAIS, 2007)*

²³ Lei 12.305/2010 – Política Nacional de Resíduos Sólidos – Capítulo I das diretrizes aplicáveis aos resíduos sólidos.

É neste período que se inicia um processo de monitoramento quantitativo da reciclagem com adoção de medidas de controle ambiental a medida do crescimento do volume de resíduos gerados. Este controle foi uma das primeiras iniciativas de monitoramento que, assim como outras iniciativas de gestão, somente foi possível após o esforço das equipes em convencer setores e gestores de diversas áreas principalmente a área de recursos cenográficos, a pensar sobre o compromisso de redução dos impactos ambientais adversos e monitoramento dos indicadores.

Conforme visto anteriormente, a planta do Projeto Jacarepaguá (PROJAC) desde a sua implantação em 1995 foi estimada para comportar todos os endereços de produção dispersados por vários bairros do Rio de Janeiro. Esta centralização gradual de ocupação e desenvolvimento tecnológico foi acompanhada também de revisão de processos de produção quando as equipes passaram a lidar com recursos tecnológicos de última geração, gravação digital e inúmeras reproduções.

A racionalização da produção e aperfeiçoamento da gestão dos custos foram alguns dos benefícios iniciais pensados no conceito do projeto com soluções de arquitetura voltadas para uma melhor integração das atividades produtivas e apoio administrativo com isso proporcionando ganhos de produtividade e qualidade de vida para os funcionários. A evolução da coleta seletiva do lixo demonstra numericamente esta adequação de qualidade e produtividade apesar do crescimento do volume gerado em função do aumento do número de pessoas em circulação, do volume e complexidade dos produtos (telenovelas).

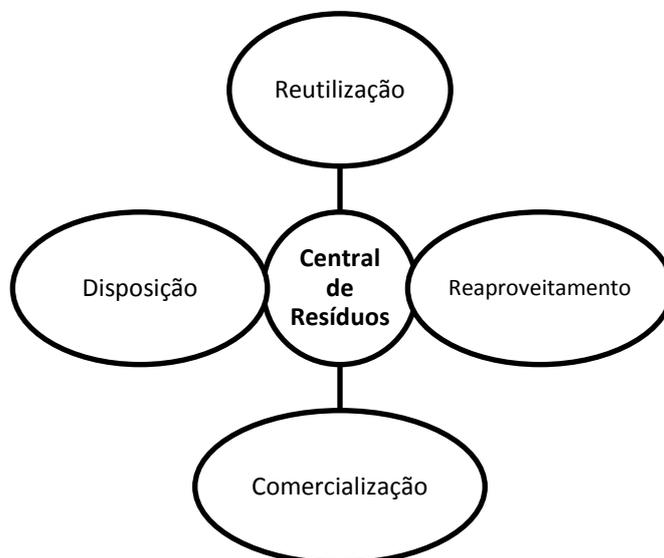
Os principais resíduos gerados, classificados conforme a Instrução Normativa do IBAMA nº 13 de 18 de dezembro de 2012²⁴, sempre foram basicamente os seguintes:

- ❖ Resíduos orgânicos
 - (restaurantes, banheiros)
- Resíduo misto
 - Acrílico, decorflex, espuma, ferro, CD/DVDs, alumínio, madeira, papelão, plástico, PVC, tapete, tecido e vidro (oriundo das construções cenográficas);
- ❖ Resíduos contaminados
 - (com tinta ou óleo), embalagens de produtos, baterias de veículos, pilhas, pneus, papel, cartuchos de impressoras, lâmpadas fluorescentes, óleo lubrificante usado (usina de geração de energia), óleo vegetal, tintas e vernizes (almoxarifado, escritórios, suprimentos, engenharia e demais áreas), torta de tintas (ETE) e serragem (fábrica de cenários);
- ❖ Resíduos da construção civil
 - (expansão de áreas construídas, reformas e cidades cenográficas);
- ❖ Lixo hospitalar
 - (embora de pequeno volume, estes resíduos oriundos do ambulatório médico e consultório dentista tinham controle restrito).

²⁴A IN 13/2012 refere-se a Lista Brasileira de Resíduos Sólidos, utilizada pelo Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais, que em seu Art. 2º. Define para fins de cumprimento desta Instrução Normativa: I - resíduos sólidos: todo material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnica ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível;

Todos os resíduos, controlados e liberados por Manifesto de Resíduos, com transporte e destinação feitos por empresas legais, cadastradas, são administrados no setor de Gerenciamento de Resíduos que busca as prioridades de etapas: reutilização, reaproveitamento, comercialização e disposição conforme diagrama abaixo

Ilustração 4.3 Gestão de resíduos na CGP



Fonte: Elaboração própria

Os resíduos gerados no processo de produção (gravação de novelas, programas ao vivo e gravações em externas) e recolhidos da limpeza regular são encaminhados a uma Central de Resíduos que dispõe de baias por tipo: madeira, plásticos, papelão entre outros. Esta central armazena temporariamente e em caráter seletivo os materiais que são avaliados quanto a inservíveis ou comercializáveis. A separação é feita na triagem de resíduos. Os compartimentos de armazenamento temporário dos resíduos são construções integradas divididas e identificadas segundo a legislação, para os itens como, papelão, plástico, latas de tinta, tecidos, isopor entre outros.

Na Central de Resíduos uma empresa prestadora de serviços, homologada pelo órgão ambiental, é responsável pela triagem dos resíduos. As atividades e rotinas estão descritas numa Instrução de Trabalho (IT)²⁵, que define em detalhes como proceder em todas as situações possíveis de recebimento, triagem e distribuição de qualquer setor, em qualquer horário e para qualquer transportador.

A coleta nos ambientes internos e externos é feita em coletores conforme o tipo de resíduo gerado e o volume descartado como, por exemplo: coletores de capítulos de novelas gravadas instalados nos corredores ou nas recepções dos estúdios (para que os atores possam depositar os cadernos de cenas já gravadas), recipientes coloridos de

²⁵ As IT são instrumentos de padronização do trabalho de grande utilidade para a gestão não só dos resíduos como para toda a gestão ambiental na unidade e demais processos. É um componente do Procedimento Operacional de gestão que por sua vez descreve em linhas gerais o conceito, princípios e diretrizes do setor. Desta forma é possível operacionalizar o setor e perpetuar as diretrizes através do gerenciamento das rotinas escritas e padronizadas independente do prestador de serviços ou *do job rotation*.

recicláveis instalados nas praças de alimentação (para recolhimento de plásticos, orgânicos, metais, papel), caixas grandes de resíduos da jardinagem ou da manutenção de áreas verdes (galhos secos, folhas, troncos), caçamba de materiais da construção civil (entulho, metais ou materiais inservíveis), container de gravetos (pontas de madeira e demais inservíveis de comercialização) entre outros.

O recolhimento e a entrada de resíduos perigosos²⁶ para armazenamento temporário é controlado por registro especial monitorado pela segurança local e despachado conforme a legislação pertinente.

A equipe de triagem faz a seleção dos resíduos recicláveis dos não recicláveis conforme a IT local. Cada componente do grupo recebe treinamento específico da rotina para esta atribuição e os procedimentos são auditados periodicamente. Esta avaliação permite ver o nível de conhecimento do funcionário e a sua capacidade de discernimento dos resíduos recebidos.

O planejamento (das operações de manuseio, acondicionamento, recolhimento, movimentação, transporte e disposição final) é da área de serviços que por sua vez é a gerenciadora da Divisão de Infraestrutura inserida na gestão sustentável da CGP. As empresas contratadas para o transporte, destinação final ou mesmo o gerenciamento cumprem exigências legais e administrativas estabelecidas na tabela de requisitos a fornecedores conforme as diretrizes de gestão ambiental. Estes requisitos incluem o *check list* dos veículos (fumaça preta, estado dos veículos, documentação), capacitação dos funcionários, visitas ao receptor dos resíduos entre outros.

Os principais resíduos selecionados como de natureza crítica tanto para estudos de alternativas como para redução, são os seguintes:

Madeira:

Conforme divulgado na publicação (BENCHMAIS, 2007) o histórico de consumo médio de 38 mil m³ por ano significava não apenas um custo alto de aquisição na construção de cidades cenográficas como também a preocupação pela dependência de um insumo de grande impacto ambiental. O compensado naval, por exemplo, amplamente utilizado para cenários expostos ao sol e chuva e os demais aglomerados das divisões internas de interiores, além de implicar no uso intensivo de mais madeira serrada para estrutura, sempre foram considerados itens essenciais das edificações cenográficas, mas difíceis e onerosos pelas restrições legais impostas e escassez.

Além do trabalho de mapeamento da produção no sul e centro-oeste onde os itens eram adquiridos, foi elaborado um cadastro e homologação de um seleto grupo de fornecedores para aquisição somente em empresas responsáveis, certificadas de comprovado manejo sustentado. A área se propôs ao fornecimento de alternativas que aos poucos estão sendo introduzidas como a substituição do pinho por pinus, madeiras recicladas e outras que continuam em estudo de viabilidade técnica.

Uma das medidas adotadas foi a análise de utilidade de peças antes da desmontagem e disponibilidade como sucata. Peças estruturais como pranchões e caibros, ferragens, esquadrias e louças passaram a ser consideradas reutilizáveis em novos cenários, reduzindo os custos de construção e a disposição nos aterros sanitários. A madeira continua ainda sendo um importante insumo na produção cenográfica, entretanto, inovações tecnológicas têm sido estudadas em cenários virtuais e alternativas renováveis como madeira plástica que podem contribuir para a redução da dependência.

²⁶ Apesar da denominação de Resíduos Perigosos, esses materiais não se referem aos constantes na classificação ABNT 10.004 nem na categoria II a V da IN 13 IBAMA. Trata-se de itens de manuseio e disposição especiais como lâmpadas, óleo e resíduos hospitalares, por exemplo.

Ilustração 4.4 - Evolução do consumo de madeira



Fonte: CGP/TVG VII Congresso Nacional de Meio Ambiente de Poços de Caldas 2010

Conforme pode ser observado na figura acima, de 2006 a 2009, a variação do consumo de madeira foi de 2% enquanto que a quantidade de madeira vendida e/ou reaproveitada internamente foi de 24 %. O gráfico mostra o reflexo do nível de aproveitamento nos anos subsequentes às medidas de ganhos ambientais e também de retorno econômico se considerarmos que havia uma despesa anterior de coleta e destinação como lixo do que era considerado inservível.

Ao final deste ciclo de reaproveitamento e receita com as sobras inservíveis, o subproduto considerado cavacos havia deixado de ser um item de despesa da condição de lixo em coleta/transporte/destinação ao aterro, para ser um componente de receita com a venda para queima em cerâmicas para produção de energia.

As utilizações de cidades cenográficas em gravações internas são incentivadas no lugar das gravações em externas porque nelas trabalha-se com a vantagem de melhor controle dos impactos ambientais, logística, segurança e viabilidade técnica reduzindo assim custos de produção.

Pregos:

O consumo de pregos utilizados na fixação dos cenários tinha um volume de perdas não mensurado e nunca foi computado pela aparente insignificância de sobras e pelo relativo baixo volume de aquisição em relação a outros insumos. A partir da ideia dada por um auxiliar de serviços gerais de coleta no chão de fábrica e nos estúdios (ver figura/imagem 4.2 abaixo), os volumes passaram a ter um significado e um indicador de produtividade medido entre os demais.

A sugestão dada foi o uso dos conhecidos “rodos magnéticos” na coleta dos pregos durante a limpeza do chão de fábrica e na remontagem dos cenários que resultaram em um montante médio coletado de 6 toneladas de pregos inutilizados correspondentes a quase 10% de todo o consumo (média de 64 toneladas anuais). Desde então deixou de se pagar despesas pela coleta e destinação deste item como lixo e passou a se auferir receita com a venda do resíduo como sucata.

Figura/imagem 4.2 - Cata prego doméstico - criado pela equipe de gestão ambiental



Fonte: CGP/TVG Apresentação VII Encontro Verde das Américas 2007

Esta iniciativa associada a outras, foi responsável pela redução de mais de 1/3 da disposição dos resíduos nos aterros sanitários, ou seja, é o resultado de medidas adotadas no controle de resíduos críticos como madeira, pregos e outros pensados, criticados e trabalhados em soluções simples e práticas como estas. Isto significou menos lixo nos aterros sanitários, menos despesas de coleta, menos transportes e mais receita pela venda dos inservíveis.

Conforme a ilustração abaixo, a gestão dos resíduos críticos foi responsável pela redução do volume de lixo nos aterros sanitários com uma redução de 34 % de 2006 para 2009.

Ilustração 4.5 – Disposição do lixo nos aterros sanitários



Fonte: CGP/TVG Apresentação X Encontro Verde das Américas 2010

Tintas:

O consumo médio anual de tintas nas construções cenográficas é de aproximadamente 600 mil litros destinado principalmente na pintura de cenários. Os resíduos recolhidos são recebidos e separados na Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) e processados por reagentes químicos e os resultados (tortas) são recolhidos por empresa homologada.

Um grande problema deste insumo era quanto às sobras uma vez que cada cenário ou partes dele tinham características quase únicas. Uma forma de aproveitamento foi a mistura de determinadas cores para uso em pinturas de manutenção de cidades e outras finalidades sem comprometimento estético ou artístico, com isso resultando em reuso de mais de 50 mil litros antes desperdiçados. Com isto as sobras são usadas em misturas na pintura de rodapés e estruturas das cidades.

Resíduos orgânicos - Compostagem:

O volume per capita do lixo registrado em 1997, quando ainda não havia um modo de gestão ambiental sedimentado era de 16,54 kg. Em 2007 esta marca caiu para 0,72 kg como resultado das medidas adotadas de redução (campanhas e iniciativas para lixo e desperdício zero) resultando em impactos ambientais positivos e ganhos econômicos.

Uma das iniciativas adotadas para a redução da destinação desse tipo de resíduos foi a implantação da Compostagem doméstica para a produção de húmus e utilização do produto na adubação interna de jardins. A tarefa de concretizar esta ideia não foi simples assim como também não foram fáceis as implantações das demais iniciativas de gestão sustentável executadas no período. A principal dificuldade levantada para a execução da compostagem foi a alocação de espaço interno.

Embora a CGP sempre tenha contado com imensas áreas livres, todos os espaços eram cuidadosamente preservados e priorizados para as gravações. Apesar da necessidade de pequena área para esta finalidade (a atividade ocupa menos de 30m²) e da justificativa ambiental, finalmente depois de vários meses a aprovação ocorreu após a perspectiva de redução de despesas do orçamento na manutenção dos jardins internos.

A idéia também esbarrou na priorização orçamentária e hierarquização de prioridades da produção que em certo sentido sempre esteve ligada ao planejamento estratégico e as linhas de ações institucionais normalmente condizentes com a atividade fim.

A prática com o aproveitamento dos resíduos orgânicos numa estimativa de economia inicial aproximada de R\$ 100 mil por ano, foi responsável pelo aproveitamento inicial de 5 toneladas dos resíduos orgânicos que deixaram de ser lançados nos aterros sanitários e que passaram a produzir o adubo necessário a manutenção dos jardins.

Além da redução da poluição ambiental, das despesas com a coleta e destinação dos resíduos aos aterros sanitários, da economia com a redução das despesas de aquisição de adubo em fornecedores de fora, a área de manutenção de áreas verdes passou a contar com um produto de boa qualidade produzido internamente sem custos adicionais.

A figura abaixo mostra o reflexo da redução per capita e da eficiência de gestão, levando em conta que a população de circulantes no período aumentou em mais de 200 % (vide gráfico 7.8 a seguir) enquanto que o quantitativo per capita de lixo reduziu drasticamente de forma inversamente proporcional, o que demonstra a eficiência das iniciativas e do alto desempenho ambiental das equipes nesta atividade.

Ilustração 4.6 – Gráfico da evolução da geração per capita de resíduos



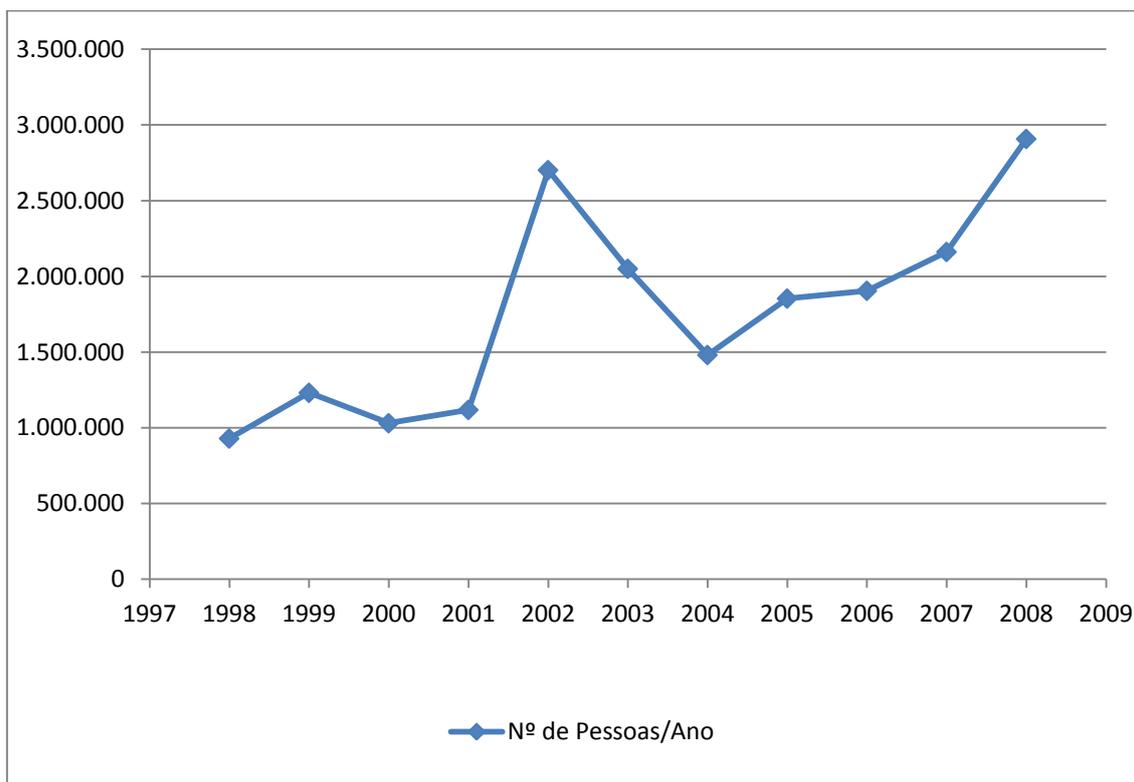
Fonte: CGP/TVG, Apresentação VII Congresso Nacional de Meio Ambiente de Poços de Caldas 2010

Embora o gráfico acima considere em um montante único a geração abrangente de resíduos (não só os orgânicos) considera-se um sucesso o conjunto de iniciativas adotado na minimização e a transformação de despesas em receitas, ainda que estas receitas não representem financeiramente um negócio rentável nem uma grande vantagem para a empresa. Grande parte das receitas sempre foi utilizada em melhorias do processo de gestão de resíduos como modernização das instalações e máquinas.

O aumento do número de pessoas em circulação na CGP, principalmente a partir de 2001, foi em decorrência das transferências graduais dos diversos endereços espalhados no Rio de Janeiro o que conseqüentemente elevou o consumo de água, energia, refeições e outros insumos. Os números demonstrados no gráfico abaixo consideram também o incremento de figurantes e público nas gravações de programas com platéia.

Este aumento associado a necessidade de movimentação, gerou um problema de poluição interna sonora e do ar com o uso cada vez mais crescente de veículos automotores. A solução inicial foi a de aquisição de carrinhos elétricos no transporte de pessoas e materiais em circulação entre estúdios, as cidades cenográficas e os módulos de produção.

Ilustração 4.7 - Gráfico demonstrativo da circulação de pessoas na CGP



Fonte: CGP/TVG, Apresentação VII Congresso Nacional de Meio Ambiente de Poços de Caldas 2010

Em abril de 2009 foi exibido no programa Revolução Verde na indústria audiovisual Cidades & Soluções alguns aspectos dos cuidados ambientais em Hollywood (EUA) e na CGP (RJ) com a chamada “no mundo do cinema e da TV grandes produções consomem enormes quantidades de matéria prima e energia, mas, existe trabalho para produção mais sustentável em Hollywood e no Brasil (Projac)”.

O programa destacou as iniciativas dos estúdios de Hollywood no incentivo a redução do uso de papel, reaproveitamento em larga escala de sets inteiros de gravação, utilização da luz natural onde possível e engajamento do elenco de estrelas em causas ambientais, além do pioneirismo da certificação ambiental ISO 14001 concedida para os estúdios Sony de Hollywood.

As ações ambientais por lá são conduzidas por uma ONG (EMA) sigla em inglês para a Associação de Mídia Ambiental que confere às produções o selo “*Green Seal approval*” (uma espécie de certificado de sustentabilidade) e presta assessoria para roteiristas e produtores para a inclusão de comportamentos ecologicamente corretos na produção de filmes.

Os trechos do programa relativos à CGP destacaram o uso dos carrinhos elétricos na redução da poluição sonora e do ar e o reaproveitamento das lonas de cenários conforme descrição do Quadro 4.3 a seguir referente ao programa exibido em abril 2009:

Quadro 4.2 – Cidades & Soluções / Carrinhos Elétricos na CGP

PROGRAMA
Cidades & Soluções – abril 2009
Tema
Revolução verde na indústria audiovisual – Carrinhos elétricos na CGP
CONTEÚDO
<p>(Locução off André Trigueiro + imagens aéreas da CGP)</p> <p>“A Hollywood brasileira também é verde e está situada na maior floresta urbana do mundo na zona oeste do Rio. 70 % da área estão preservados. São 1 milhão de metros quadrados de floresta protegida e mais de 120 mil espécies nativas de mata atlântica foram plantadas. É bem aqui que funciona o maior centro de produção audiovisual da América latina.</p> <p>A circulação de pessoas pela cidade cenográfica se dá com a ajuda dos carrinhos elétricos como este daqui (câmera para o pátio de carrinhos e saída com Jadiel dirigindo um dos carrinhos). São ao todo 160 veículos. Jadiel é a maior concentração de carros elétricos do Rio de Janeiro? (O Brasil é muito grande...)</p> <p>Jadiel – (Coordenador de Meio Ambiente CGP dirigindo carrinho em companhia do André Trigueiro - AT) provavelmente</p> <p>AT – Desde quando temos esses veículos circulando por aqui ?</p> <p>Jadiel – quando começamos no Projac nós tínhamos o auxílio de veículos automotores. Além do problema ambiental da poluição sonora e do ar, tínhamos o problema dos deslocamentos internos nas cidades cenográficas, estúdios...</p> <p>AT – O carrinho elétrico dá conta?</p> <p>Jadiel – Dá conta...</p> <p>AT - Velocidade máxima ?...</p> <p>Jadiel – máximo de 20 km...</p> <p>AT – acabou de passar um caminhão provavelmente movido á diesel...não deu pra abolir caminhão aqui dentro?</p> <p>Jadiel – ainda não porque temos entrega de materiais, fornecedores que precisam descarregar, porém esses veículos são aferidos quanto a fumaça preta pelas nossas equipes quanto a poluição e escapamentos...</p> <p>AT – e é bastante apazível, mas, quando chove... não pode chover longitudinalmente...a desvantagem do carrinho elétrico..</p> <p>Jadiel – mas em compensação só os ganhos que nós temos superam...</p> <p>CORTE PARA A VINHETA DO PROGRAMA</p>

Fonte: Programa Cidades & Soluções 2009

A frota de carrinhos elétricos (hoje mais de 200 veículos) atende a circulação de passageiros, materiais do figurino, reboque de cenários entre estúdios e a fábrica além de outros serviços e substituiu de forma eficiente e ágil uma frota de veículos automotores causadora de poluição sonora e do ar. Para a proteção lateral têm sido usadas as sobras de lonas de cenários.

O mesmo programa destacou o uso das lonas de cenários para outros fins como sacolas retornáveis e malas para produtos de maquiagem utilizados pelas equipes de caracterização conforme Quadro 4.4. a seguir:

Quadro 4.3 – Cidades & Soluções / Lonas de cenários

PROGRAMA
Cidades & Soluções – abril 2009
Tema
Revolução verde na indústria audiovisual – Lonas de cenários na CGP
CONTEÚDO
<p>(Locução off André Trigueiro + imagens de movimentação de câmeras em gravações nos estúdios e Cidades Cenográficas - CC).</p> <p>Corte para um cenário dentro do estúdio D – André Trigueiro em direção a Márcia Rosina (Coordenadora de Serviços da CGP)</p> <p>AT – No mundo da fantasia quase tudo é de verdade... é impressionante o acabamento e os detalhes de cada cenário por exemplo, de uma novela. Uma novela consome em média 50 cenários diferentes, da sala do quarto da varanda do banheiro do rico do pobre e esse grande consumo de matéria prima e energia é preciso criatividade para reduzir o desperdício quando uma produção termina. Por exemplo, a paisagem de uma janela, é virtual, é uma lona, é um painel, ao final de produção vocês já descobriram o que fazer com isso daqui ?</p> <p>Márcia Rosina – Desde o ano passado quando houve a visita dos funcionários e dos filhos dos funcionários aqui no Projac nós já distribuimos bolsas que são feitas com lonas de cenários e isso é uma forma de sensibilizar as pessoas para a prática que a gente faz e abre caminho para fazer porta-capítulos (de novelas) pra gente fazer as bolsas que os maquiadores vão levar pras ruas pra gente botar o figurino as capas de carrinhos elétricos e as pessoas ligam pra dizer acho que podia fazer mais isso ou aquilo como uma forma prática da gente buscar a participação de todos...</p> <p>CORTE PARA A VINHETA DO PROGRAMA...</p>

Fonte: Programa Cidades & Soluções 2009

O destaque dado pelo programa foi que o reaproveitamento das lonas em diversos fins, é resultado da participação das pessoas que trabalham na produção ou nas atividades de gestão sustentável oferecendo dicas de reaproveitamento não só de lonas como também de outros materiais usados na produção de cenários.

4.1.1.2 O programa de educação ambiental

O processo educativo para a gestão sustentável deve ter como base a formação de empreendedores, executores, monitores internos e massa crítica voltada para alto desempenho e comprometida essencialmente com o sucesso. A iniciativa criada neste sentido foi o Projeto Globo Sustentável de Educação Ambiental (PGSEA) idealizado para tentar ir além das ações de preservação ambiental e aplicação dos conceitos dos 7R melhor explicado adiante.

O PGSEA foi uma ideia desenvolvida pelos funcionários do núcleo ambiental da Divisão de Infraestrutura da CGP, cuja expectativa sempre foi a de educação e sensibilização das pessoas no sentido das mudanças de atitudes em busca de um mundo sustentável. O ambiente para o desenvolvimento deste programa teve a facilidade de uma base coordenada de gestão integrada da qualidade e meio ambiente, certificado conforme as normas ISO 9001 e 14001 desde 2007, ou seja, já havia uma estrutura sistêmica para tal. As equipes então passaram ao desafio de mobilizar pessoas para ampliar os conhecimentos e a conscientização ambiental não só de funcionários da Divisão de Infraestrutura e de seus familiares, mas das outras áreas da TVG, das comunidades do entorno, escolas públicas da região e outras unidades da TVG com o objetivo principal de promover mudanças.

O programa foi inicialmente dividido por público alvo, para a prática de atividades e apoiado por um plano de comunicação e de ações organizadas em parceria com a área de Recursos Humanos e de comunicação (CGCOM). Os ciclos de atividades foram determinados como contínuos e os grupos de trabalho formados espontaneamente por diversos funcionários de várias áreas da CGP se ofereceram em cada etapa do projeto para execução das tarefas sem prejuízo das atividades normais de trabalho e receberam treinamento como monitores/multiplicadores e Agentes Ambientais.

A escolha do nome do programa foi feita a partir das sugestões dos funcionários que ao mesmo tempo definiram a filosofia, perfil, conteúdo e os objetivos propostos. Uma vez aprovado o PGSEA evoluiu ao longo do tempo proporcionando resultados muito positivos a partir de atividades como “Cinema com pipoca” e “Visitas verdes”.

A educação ambiental sempre foi considerada neste grupo como uma parte integrante e fundamental do Sistema de Gestão Ambiental principalmente como ferramenta de mudanças e melhorias para a sustentabilidade, portanto, sempre esteve inerentemente associada a desempenho e resultados. O programa foi construído a partir de necessidades objetivas e práticas da CGP com o propósito de produzir resultados e atingir metas como melhoria da gestão dos resíduos e redução do consumo de água e energia.

Uma característica própria deste grupo neste programa é que assim como todo o processo de gestão ambiental, as ações sustentáveis ocorreram de baixo pra cima embora a direção da Divisão de Infraestrutura tenha sido a principal chave de partida e peça fundamental para a autonomia das equipes para que fossem gerados todos os resultados positivos das iniciativas inclusive a certificação ISO 14001.

Assim com atitudes inovadoras de uma área intermediária de clientes internos, foi possível preparar as equipes para aprimorar o nível de qualidade dos processos em um sistema de gestão ISO 9001, apesar do clima de qualidade intrínseco sempre presente na TVG e para desenvolver atitudes sustentáveis criativas e referenciadas e aprovadas não só nas auditorias anuais da certificação ISO 14001 como nos reconhecimentos externos.

Na prática o conteúdo do projeto continha objetivos específicos voltados para a operacionalidade das atividades ligadas a Divisão de Infraestrutura e seus processos. Ressaltando aqui que todas as ações eram exclusivas da unidade CGP, ou seja, as iniciativas desenvolvidas, assim como os objetivos e metas estavam limitadas ao âmbito da Divisão de Infraestrutura e da Central Globo de Produção (CGP) com aval nas relações externas da Central Globo de Comunicação (CGCOM). Estes objetivos específicos tratavam basicamente de:

- ❖ **Conscientização**
 - para a utilização responsável dos recursos naturais, no sentido da preservação do meio ambiente, da vida e do dinamismo produtivo sustentável;
- ❖ **Reaproveitamento**
 - Estimular ao máximo o reaproveitamento de materiais utilizados na produção com foco na diminuição do impacto ambiental;
- ❖ **Redução**
 - da geração dos resíduos e, conseqüentemente, da utilização dos aterros sanitários na destinação;
- ❖ **Fornecedores**
 - adoção das boas práticas ambientais na prestação de serviços e fornecimento de materiais;
- ❖ **Ecologicamente correto**
 - Desenvolver internamente a cultura da preferência por utilização de insumos ecologicamente corretos;
- ❖ **Capacitação**
 - Formar Agentes Ambientais para o desdobramento do programa e controle dos impactos ambientais na CGP e demais áreas;
- ❖ **Metas**
 - Atingir as metas de desempenho ambiental como resultado do programa de gestão ambiental extensivo aos funcionários e circulantes da CGP;
- ❖ **SGA**
 - Aperfeiçoar o Sistema de Gestão Ambiental através da melhor consciência de responsabilidade ambiental dos colaboradores, sugestões, críticas, revisão de processos e melhoria do desempenho;
- ❖ **Boas práticas**
 - Sensibilizar e estimular os indivíduos para a boa prática de ações ambientais no ambiente de trabalho, junto à família e a comunidade;
- ❖ **Parcerias**
 - Estabelecer parcerias com outras empresas para integração das boas ideias ambientais de educação e desenvolvimento de atividades;
- ❖ **Cuidados com o meio ambiente**
 - Transmitir conteúdos informativos úteis, objetivos e práticos para conscientização ambiental de funcionários do quadro próprio, prestadores de serviços e figurantes de tal forma a manter uma central de produção exemplar nos cuidados com o meio ambiente;

A execução das diversas atividades da educação ambiental proposta no programa estava diretamente relacionada com o público alvo e com a expectativa dos resultados objetivos previstos no curto, médio e longo prazo. O passo seguinte foi estabelecer a forma como as atividades deveriam refletir no rendimento para se avaliar a eficácia das etapas.

Foram criados indicadores de sustentabilidade que passaram a ser divulgados e acompanhados internamente pela intranet não só pelas equipes do projeto, mas por todos os funcionários da CGP (tanto funcionários do quadro próprio, quanto de contratados e terceirizados) como uma forma de disseminar uma cultura de acompanhamento e familiarização com uma gestão sustentável e os resultados positivos dela. As equipes tiveram oportunidade de avaliar, discutir, reformular performances e procedimentos para melhorias no processo e discutir como seria um procedimento não didático de educação através de modos de transmissão diferenciados.

Estas modalidades de transmissão de informações sugeridas e desenvolvidas internamente pelas equipes foram testadas em várias atividades pilotos, para se chegar a forma de absorção nos mais diversos níveis (supervisores, operacionais, administrativos). Desta forma foi possível atingir as metas de uma forma agradável e eficiente levando em conta o grau de escolaridade de cada um.

Para cada público alvo houve um conjunto de ações específicas e direcionadas para que fosse possível dialogar em todas as esferas, para que fosse possível também avaliar resultados em todas as fases do projeto.

Para isso foi elaborada uma seleção de público alvo, conforme Quadro abaixo 7.4, composto por cinco grupos com diferentes níveis e finalidades:

Quadro 4.4 - Público alvo do Projeto Globo Sustentável de Educação Ambiental

PÚBLICO ALVO			MEIOS
INFRA/CGP	01	Diretores, Gerentes, Coordenadores, Gestores das empresas contratadas, Engenheiros, Supervisores, Analistas e Auxiliares de suprimentos, Administrativos (formadores de opinião)	Palestras Conteúdo geral
			Pesquisas
INFRA/CGP	02	Técnicos/operacionais, Seguranças, Bombeiros, Encarregados, Contínuos, Copeiros, Recepcionistas, Motoboys, Auxiliares de almoxarifado, Motoristas, Líderes de limpeza, Auxiliares de Serviços Gerais	Cinema com Pipoca
			Jogo Ambiental
COMUNIDADE	03	Figurantes de diversos produtos em gravações nas cidades cenográficas ou estúdios ou participantes de programas com plateias (Pessoal com vínculo esporádico)	Folhetos Vídeos
	04	Escolas públicas da região de Jacarepaguá/RJ que participam do Projeto Amigos da Escola e que já	Visita Verde

		desenvolvem algum projeto de educação ambiental, universidades (Visitas não institucionais da CGCOM)	
	05	Familiares de funcionários, de prestadores de serviço ou pessoas que convivam com colaboradores da infraestrutura ou da Central Globo de Produção ou da TV GLOBO (Pessoas da comunidade do entorno)	Visita à CGP
	06	Empresas da região de Jacarepaguá Que fazem parte do acordo do Plano de Ajuda Mutua (PAM) Demais empresas da região interessadas na ideia de EA (Laboratórios e demais empresas)	Palestras Integração Troca de ideias
	07	Fornecedores (Constantes ou eventuais)	À definir
TV GLOBO	08	Outras áreas da CGP	Campanhas internas Divulgação junto ao RH Reuniões multi-áreas Discussões do tema Sustentabilidade Blog Ambiental interno
	09	Outros endereços da TV GLOBO do Rio de Janeiro	Jornal TVG Aldeão
	10	Outras unidades da TV GLOBO (São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Recife)	Jornal TVG Aldeão Outros meios

Fonte: CGP/TVG II Simpósio de EA UERJ 2009

Os voluntários (considerados aqueles funcionários e colaboradores de outras áreas, setores ou pessoas não diretamente envolvidas com o projeto) e multiplicadores participaram ativamente dos treinamentos. Este envolvimento e as ideias colocadas em prática sempre foram incentivados, com reconhecimento de diversas formas. Uma dessas formas foi a criação da rotina de celebração os Encontros Anuais das Equipes da Qualidade e Meio Ambiente promovidos uma vez por ano como uma grande festa de comemoração onde são apresentados sempre um balanço das atividades e premiação dos melhores em diversas categorias.

Estes encontros passaram a cumprir o propósito de destacar, divulgar, reconhecer e estimular a boa performance das equipes provocando-as para outras grandes realizações e para o destaque de desempenho profissional individual ou por equipe. Também revelaram a capacidade de criação das equipes e as condições necessárias para a conscientização da preservação e melhoria dos impactos ambientais adversos decorrentes das diversas atividades da rotina de produção.

Uma das premissas do programa era de que a equipe de segurança e brigada fosse contratualmente responsável também pela fiscalização ambiental e pela orientação dos funcionários em procedimentos que envolvessem aspectos ambientais significativos. Espera-se desses profissionais além da própria vigilância ambiental, as ações de prevenção de acidentes, respostas rápidas às emergências e orientação para redução dos impactos ambientais adversos entre outros.

O treinamento das equipes de vigilância, bombeiros e demais profissionais de segurança previsto no conteúdo do programa, tratou especificamente de capacitá-los para o reconhecimento de ações de risco, de mitigação dos impactos ambientais e orientação das pessoas em circulação ou a trabalho. Este módulo consistiu no aprendizado dos principais aspectos e impactos relacionados às atividades potencialmente poluidoras do meio ambiente resultantes de todas as rotinas da CGP.

Uma vez formado, este profissional torna-se apto à fiscalização e a interrupção de qualquer atividade que ponha em risco o meio ambiente ou infrinja as leis ambientais. As ações como: uso de motosserra, lançamentos de resíduos em corpos d'água ou uso de produtos químicos em limpeza especial, por exemplo, eram rigorosamente observadas por esses profissionais que tinham autonomia para interromper qualquer trabalho caso não fossem observadas as regras.

O princípio fundamental do programa sempre foi o de educação para todos no sentido da prevenção não só para os profissionais da área de segurança que têm presença todo o tempo em todos os postos e ambientes da CGP. Os cuidados com o patrimônio ambiental da CGP são passados para todos os funcionários como os mesmos necessários de proteção universal dos rios, da floresta, dos animais e prevenção da poluição. Além da área de segurança, por já conhecerem o que é significativo, todos assumem o papel também de fiscalizadores das atividades impactantes ao meio ambiente. Este é um tipo de conduta pouco comum nas empresas onde se observa que a verificação e fiscalização dos cuidados ambientais normalmente são feitas pelo setor de gestão ambiental ou da equipe de sustentabilidade.

Ao pensar nos grandes objetivos gerais e específicos, foi necessário refletir sobre a utilidade do PGSEA no ambiente empresarial onde precisa se desenvolver uma cultura sustentável sólida preferencialmente de baixo para cima. Esta reflexão levou ao trabalho de promover a consciência pela absorção crítica do que é relevante para a manutenção da vida, dos negócios da empresa e do mundo onde a empresa está inserida. O programa precisaria ter a capacidade de mudar a maneira de pensar e agir de subordinados e gestores e de alguma forma influenciar outros níveis superiores e demais áreas da empresa de maneira espontânea.

Outra característica importante do programa foi a discussão e definição de quais compromissos éticos e sustentáveis deveriam ser firmados com fornecedores e qual a relação de comunicação sustentável deveria ser de fato trocada com o público externo. A compreensão e reconhecimento do meio ambiente como de grande valor para a TVG e o respeito à legislação e a boa relação com partes interessadas, pautou não só a Política Ambiental como o guia do profissional de Infraestrutura, uma espécie de código de ética (*policy guide*) criado e desenvolvido pelas equipes e aprovado no âmbito da direção de infraestrutura para orientar comportamentos.

A educação ambiental proposta destacou o princípio de não treinamento nos moldes tradicionais das organizações, normalmente de baixo retorno, mas de introdução de ações práticas e formas criativas de disseminação de informações e esclarecimentos suficientemente capazes de provocar mudança de atitudes e admissão de novos valores. Informação é importante, mas não é tudo e o aprendizado prático através de atividades sistêmicas levou a resultados concretos e estes resultados, monitorados por indicadores, servem de referências para as melhorias contínuas.

Cinema com pipoca

Esta atividade foi uma das primeiras direcionada inicialmente para o público alvo como uma forma de transmissão das informações com efeitos imediatos e práticos. As mensagens de cunho ambiental e sustentáveis eram passadas em agradáveis sessões de cinema (as salas de treinamento foram adaptadas em salas de cinema com pipoca e refrigerante) com uma absorção do conteúdo avaliada após as discussões no final das sessões. Com duração média de uma hora e meia, normalmente sempre terminavam com breves conversações ou dinâmicas relativas ao tema abordado.

Os temas trabalhados em módulos informativos divididos ao longo do ano eram previamente discutidos com todos da equipe e sempre tinham relação com a realidade do trabalho diário, com as questões sustentáveis do dia a dia e convívio familiar dos funcionários. Os temas centrais inicialmente trabalhados foram construídos a partir das seguintes abordagens: água, energia, desperdício, recursos naturais, reflorestamento e reaproveitamento de materiais assuntos recorrentes na rotina da CGP.

Visita verde

Outra atividade criada no PGSEA para repercutir interna e externamente, foi a chamada Visita Verde. A ação consistia basicamente na agenda, acompanhamento, definição de temas, totens e apresentação de palestras para alunos e professores da rede pública de ensino ou particular, universidades e empresas nas visitas à CGP.

Os pontos de visitação e os temas de esclarecimentos dizem respeito às diversas iniciativas desenvolvidas na CGP que demonstram os constantes cuidados com o meio ambiente ou que foram premiadas e de alguma forma divulgadas no Brasil e no exterior.

Os jardins internos, a estação de reúso de água projeto de grande utilidade ambiental que passou a atender ao grande volume de consumo de água, a central de resíduos em seus processos ágeis e específicos de triagem e reciclagem entre outros, são os grandes atrativos e motivos da Visita Verde que também enche de orgulho as equipes que fazem questão de mostrar o que fazem e o quanto de respeito e criatividade dedicam ao meio ambiente.

Esta atividade passou a constar no calendário como uma das iniciativas de visitas da TVG com foco ambiental. Além deste tipo a Central Globo de Comunicação (CGCOM) atende as visitas institucionais de clientes (anunciantes, parceiros) e personalidades oficialmente agendadas, cujo roteiro inclui visitas às cidades cenográficas e apresentação das iniciativas de cuidados ambientais desenvolvidas na CGP.

Normalmente estas visitas verdes contam com a presença de artistas do elenco da TVG da área de entretenimento (CGP) ou do Jornalismo (CGJ) influenciados ou engajados pelo movimento interno das questões ambientais ou mesmo porque possuem convicções próprias e princípios sustentáveis que espontaneamente desejam exprimir aos visitantes. O roteiro também inclui visitas guiadas e comentadas às Estações de Tratamento Esgoto e água e termina com passeio pelas Cidades Cenográficas.

Jogos ambientais

Os Jogos Ambientais são atividades lúdicas que consistem na realização de competições entre equipes com perguntas e respostas. Os jogos duram em média uma hora e meia e as pessoas respondem às questões sorteadas ou jogam cartas. Os vencedores são definidos por pontos/prêmios na medida em que conseguem acertar as respostas.

Os jogos ambientais são considerados por muitos participantes como uma forma bastante divertida de falar sobre questões do meio ambiente. As avaliações feitas ao final de cada período de aplicação demonstraram que mais de 95 % das pessoas haviam mudado ou reformulado os seus conceitos e pontos de vista em relação aos problemas ambientais ou questões da rotina de trabalho. Uma parcela de 99 %, ou seja, a totalidade dos participantes considerou a atividade boa ou excelente, após um levantamento feito no período de um ano.

Os 7R

As bases do PGSEA foram estruturadas a partir do Programa de Gestão Ambiental (PGA) da CGP e do controle operacional sistêmico, que estabelece metas para a geração e controle de sobras.

Embora a divisão de infraestrutura não seja uma área autônoma na decisão de quanto e o que deve se comprar de insumos para o processo produtivo ela tem a prerrogativa de selecionar fornecedores sustentáveis e estabelecer parcerias em relação às sobras.

As quantidades de madeiras utilizadas na construção de cidades cenográficas, por exemplo, são definidas pela divisão de construção cenográfica a partir de uma idéia fornecida pela área de criação.

Da mesma forma a metragem de plástico a ser estocada ou de ferragens a ser utilizada em cenários e interiores são de domínio da área construtora cabendo a divisão de infraestrutura apenas a compra dos insumos solicitados na pré-produção e a gestão dos resíduos disponibilizados na pós-produção. Dentro desses limites de competência a divisão busca em sua gestão uma melhor origem dos recursos (compra e negócios com fornecedores certificados) e o melhor gerenciamento possível dos resíduos (melhor aplicação possível dos 7R).

Os procedimentos de **Redução** referem-se à diminuição dos impactos pelos excessos detectados e resolvidos com a proposição e introdução de alternativas concretas, por exemplo, redução do consumo da água com a instalação de torneiras com temporizadores, com a lavagem a seco de veículos e construção da estação de reuso da água; redução do consumo de energia com a iluminação LED nos estacionamentos; redução da destinação do lixo aos aterros sanitários com a compostagem, entre outras.

Como exemplo, a ilustração abaixo do comparativo de consumo de energia em relação ao número de circulantes ressalta que de 2006 a 2009 houve um aumento no consumo de 16 % enquanto que o número de circulantes cresceu em 23 % no mesmo período, entretanto, quando se verifica o consumo per capita percebe-se que houve uma redução de 6,5 % em função das várias medidas de redução de consumo adotadas.

Ilustração 4.8 – Comparativo consumo energia



Fonte: CGP/TVG Apresentação II Forum de Recursos Naturais e Tecnologias Limpas Juiz de Fora MG 2010

A **Reutilização** é um processo recorrente em todas as atividades de produção especialmente nas montagens de cidades e construções cenográficas. Ao adotar a rotina de avaliação permanente foi possível perceber que sempre há uma maneira nova de reutilização de sobras ou excessos como foi o caso dos restos de tintas que passaram a ser de grande utilidade na pintura de cidades cenográficas, porém anteriormente descartados como lixo inservível.

A **Reciclagem** trouxe economias significativas e alternativas sustentáveis como o papel reciclado nas impressões adquirido a um custo muito inferior ao papel convencional. A aquisição de itens em madeira plástica como porta guarda chuvas e bancos de praça, substituiu as compras desses itens em madeira.

Recuperação de baterias, pneus, peças e equipamentos passaram a ser atitudes incentivadas e dirigidas como rotina para as áreas técnicas e de engenharia.

Repensar - não agir de forma automática sem analisar os efeitos do que está se comprando, adquirindo ou alterando. Para isso foram adotadas perguntas como: esta ação irá impactar o meio ambiente? Os produtos que estão sendo adquiridos oferecem perigo por conter elementos tóxicos? Porque não usar pilhas recarregáveis? Os nossos fornecedores respeitam a legislação ambiental? As nossas ações impactam negativamente a saúde das pessoas e a comunidade do entorno?

Estas respostas mudam rotinas e alteram diretrizes e procedimentos nunca antes discutidos. Este exercício de perguntas e respostas teve muitos resultados positivos somente possíveis pelas descobertas e acertos que só melhoraram a imagem da TVG e o desempenho ambiental.

As atitudes de **Rejeitar** produtos ou serviços incorretos do ponto de vista ecológico e as ações de **Reaproveitamento** de materiais em novas utilidades como as lonas de cenários em proteção para carrinhos elétricos, maletas para maquiagem dos artistas e as ferragens (de portas banheiros e cozinhas cenográficas, por exemplo) em novos cenários são atitudes incorporadas até hoje na maneira artística de conceber e pensar as construções.

Mas nem sempre as ideias são aproveitadas facilmente. A reutilização da água sempre sofreu resistência e foi protelada por vários anos em virtude de outras prioridades. O projeto somente foi concretizado em 2008, quando os argumentos da redução de custos da conta da água e o baixo investimento de instalação da estação

foram considerados como motivos relevantes. O reuso da água em processos industriais chegou a atender quase 1/3 de todo o consumo uma economia possível de aproximadamente R\$ 1 milhão por ano. O reaproveitamento da água da chuva, alternativa que vem sendo estudada desde muito tempo hoje adotado apenas em algumas edificações tem potenciais imensos, mas, ainda não mensurados do ponto de vista da redução de custos e dos impactos negativos dos alagamentos em diversos locais do entorno da CGP.

4.1.1.3 - Os cuidados com o meio ambiente na CGP

Conforme citado anteriormente, o empreendimento CGP ocupa 165 ha em uma área do Parque Estadual da Pedra Branca (PEPB) que inicialmente tinha um histórico de degradação pela ocupação irregular e atividade agropecuária ilegal. Por decisão espontânea da direção da empresa foi reservada pelo menos uma área de 100 ha para preservação ambiental até hoje mantida como compromisso institucional e uma bandeira de responsabilidade socioambiental.

Reflorestamento

Esta decisão de preservar 70% de área adquirida foi importante já que o ecossistema bastante prejudicado precisava de recuperação de sua fauna e flora no maior espaço possível. Uma das primeiras iniciativas neste sentido foi o reflorestamento de uma área equivalente a 40 ha com plantas nativas (Aroeiras, Ipês, Pau ferro entre outras) que contribuiu muito positivamente ao longo do tempo para o equilíbrio do ecossistema local. Esta medida foi espontânea e se constituiu uma das primeiras ações de preocupações e cuidados com o meio ambiente mais tarde refletida na Política Ambiental.

Uma avaliação feita 15 anos depois deste primeiro reflorestamento, que ocorreu em 1995, estimou a floresta com mais de 100 mil árvores hoje reproduzidas naturalmente. Em 2009 foi executada mais uma revegetação em uma área de aproximadamente 4.5 ha com o palmito juçara (*Euterpe Edulis*) nas proximidades da antiga cidade do Sítio do Pica Pau Amarelo. Esta área que havia sido atingida por deslizamentos de terra nas chuvas de 2006 oferecia riscos pelo acúmulo de material que desceu da encosta. Esta iniciativa além de ter oferecido uma solução natural ao perigo de acidentes decorrente de novos deslizamentos, está promovendo a recuperação de uma espécie da flora ameaçada de extinção e pode retornar com outra espécie da fauna também ameaçada o Tucano do bico preto, conforme assegurando pelo responsável técnico do projeto.

Atualmente as trilhas abertas na mata e os treinamentos realizados pelas equipes internas de defesa civil garantem o trabalho de prevenção e manutenção e mantém a preservação física em toda a área onde se acredita o ecossistema tenha se restabelecido.

Inventário de emissões

Outra iniciativa pioneira da TVG foi a contabilização das emissões feita na CGP com base no *GHG protocol*. A idéia de se proceder ao inventário surgiu a partir da avaliação das equipes de gestão ambiental da importância de se conhecer o nível de emissões para se produzir o volume de produtos exibidos e o que seria possível fazer para minimizá-lo. Esta medição consistiu na avaliação em três escopos: Escopo 1 - emissões diretas; Escopo 2 - emissões indiretas e Escopo 3 - outras emissões.

Tabela 4.1 – Inventário de emissões diretas

ESCOPO 1			
Fonte	Volume total de emissão (t CO₂e)	Porcentagem do total (%)	Árvores necessárias
Combustíveis	201,40	0,69	1.272
Cogeração	19.895,24	55,44	125.655
Frota - CGP	4.411,53	12,29	27.862

Fonte: CGP/TVG Apresentação Cuidados com o Meio Ambiente UCAM 2008

Embora haja uma grande atividade de transporte para atendimento externo em gravações e aquisição de suprimentos insumos de produção, em relação ao consumo de combustíveis a unidade geradora de energia contabilizou o maior percentual não só das emissões diretas como de todas as emissões. A unidade funciona com geradores à gás.

Tabela 4.2 – Inventário de emissões indiretas

ESCOPO 2			
Fonte	Volume total de emissão (t CO₂e)	Porcentagem do Total (%)	Árvores necessárias
Energia Elétrica e Água	150,15	0,42	948

Fonte: CGP/TVG Apresentação Cuidados com o Meio Ambiente UCAM 2008

Considerando que a atividade de produção depende em grande quantidade de energia para refrigeração dos estúdios e funcionamento de máquinas e equipamentos, o

percentual em relação ao total foi relativamente baixo. No momento do inventário ainda não havia a estação de reuso de água.

Tabela 4.3 – Outras emissões

ESCOPO 3			
Fonte	Volume total de emissão (t CO₂e)	Porcentagem do Total (%)	Árvores necessárias
Material de Consumo	4.944,50	13,78	31.229
Produção de Resíduos	1.380,46	3,85	8.719
Transporte dos Funcionários	1.494,86	4,17	9.441
Transporte Aéreo	3.404,83	9,49	21.504

Fonte: CGP/TVG Apresentação Cuidados com o MA UCAM 2008

Os materiais de consumo, maior peso nas emissões indiretas, foram considerados todos aqueles utilizados no processo de produção desde a madeira usada na construção dos cenários ao material de escritório. Estes itens representam a maior parcela das emissões neste escopo, por esta razão são destacados no gerenciamento de resíduos onde os indicadores apontam uma boa gestão tanto na reciclagem quanto no lançamento aos aterros sanitários.

O segundo maior peso deste escopo reflete a intensa atividade de viagens aéreas realizadas pelas equipes de gravações externas (artistas, equipes técnica e de produção).

A finalidade do inventário foi a de se conhecer o nível de emissões para promover as devidas providências de compensação. Até a conclusão deste estudo não foi informado que medidas estão sendo adotadas para a compensação do carbono por conta deste inventário.

Todos esses cuidados além de outros aqui não citados foram pensados num ambiente de equipes autônomas que desenvolveram os seus processos de maneira voluntária. É possível começar um processo criativo para a sustentabilidade aos poucos por iniciativa dos funcionários nos próprios departamentos, descobrindo oportunidades de minimização de desperdícios ou propondo mudanças de conduta de fornecedores, por

exemplo, (SAVITZ&WEBER, 2007). Estas iniciativas desenvolvidas na Central Globo de Produção tiveram estas características *bottom up* onde gradativamente uma massa crítica de funcionários passou a se reunir e sugerir ideias a partir de uma política ambiental criada no grupo e disseminada para toda a organização e de um estoque de iniciativas que cresceu ao longo do tempo.

4.1.1.4 - A gestão ambiental na CGP

A iniciativa de implantação de um SGA para certificação por órgãos credenciados foi uma decisão estudada pelas equipes da Divisão de infraestrutura para integrar ao sistema da qualidade a estrutura de uma gestão sustentável ainda que em uma parte da CGP.

A certificação que ocorreu em 2004 foi muito provavelmente a segunda no mundo a certificar a gestão ambiental, atrás da NTV japonesa. Esta iniciativa reforçou internamente o marketing ambiental e reconhecimento das equipes como pequenas unidades inovadoras.

Além do cumprimento dos requisitos condição básica do sistema, pode-se destacar algumas atividades administrativas que trouxeram diferenciais no desempenho. O documento Perfil para gestores e equipes foi inicialmente elaborado para orientar e definir processos de análise de fenômenos, indicadores assim como de gerenciamento da rotina e do desempenho além de diretrizes gerais sistêmicas.

O processo de auditorias embora coerente com os requisitos da ISO 14001 foi diferentemente administrado em relação aos modelos usuais adotados pela criação de núcleos de formação de auditores líderes internos e equipes específicas de avaliação de todas as iniciativas socioambientais implementadas.

Outros programas também fizeram a diferença na gestão ambiental como o de estímulo ao desempenho ambiental e o núcleo de comunicação que tinha a responsabilidade de desenvolver e fazer acontecer, entre outros, o Programa Globo Sustentável de Educação Ambiental (PGSEA). Este núcleo formado por células de criação produziam além de publicações multimídia, palestras, oficinas, estímulo à parceria, ao diálogo e estreitamento de relações com diferentes agentes sociais e órgãos do governo. Entre as prioridades havia a comunidade do entorno e o Parque Estadual da Pedra Branca (PEPB).

A definição de papéis e de responsabilidades assim como a identificação das competências necessárias e capacitação de pessoas foram fundamentais para o sucesso da gestão. Cada função relevante deve possuir a sua característica de qualificação contida num Plano de Qualificação de Competência Profissional para que o exercício profissional ocorra além dos requisitos em princípios de excelência.

As operações foram definidas pelas equipes em procedimentos padronizados, a supervisão e gerenciamento em padrões gerenciais e o monitoramento de resultados em padrões de acompanhamento buscando melhorias subsequentemente a cada solução ou cumprimento de metas. Todas as metas e procedimentos alinhados com a política ambiental (também idealizada pelas equipes e aprovada nos níveis acima da Divisão de Infraestrutura e da CGP) foram estruturados para atender a princípios sustentáveis.

Um programa de gestão ambiental foi montado para congregiar todos os objetivos do projeto e demonstrar o acompanhamento da Política Ambiental por todos das equipes incentivados pela busca da qualidade e superação permanente do desempenho.

A Tabela 4.4 abaixo é um exemplo sintetizado do monitoramento adotado, aqui visualizado apenas como planilha. O sistema vinculado aos itens da política ambiental, associado ao objetivo e meta, apontava os indicadores e os responsáveis não só pelo acompanhamento (dos objetivos e indicadores) como também pela execução da meta e como deveria se processar o atendimento, qual a forma a ser utilizada para o alcance dos resultados.

Tabela 4.4 – Exemplo de Monitoramento de Objetivos e Metas do PGA

Política Ambiental	Objetivo	Metas	Indicadores	Responsável	Acompanhamento	Como
Redução dos impactos ambientais adversos e prevenção da poluição do ar e da água	Melhoria dos processos e controles para redução do consumo da água e fumaça preta nos veículos	1-Elaborar estudo de alternativa para redução do consumo de água e reuso de 30% até outubro; 2- Reduzir os níveis de fumaça preta em 40% até dezembro	1-Índices de Performance do consumo de água, 2-Índices de manutenção de veículos e 3-Relatórios de testes de fumaça preta	Coordenação manutenção de veículos da frota José	Mensal -Indicadores de Performance -Testes de fumaça preta. (Revisado em junho 2008)	1-Reuso de água da ETE 2-Revisão contrato da Frota de veículos automotores

Fonte – elaboração própria

Cada um dos objetivos corresponde a um ou vários Planos de Ação essenciais na otimização de recursos e alcance de resultados. O arquivo histórico de Planos de Ação bem sucedidos é a fonte desta otimização para medidas preventivas, intervenções e melhorias contínuas.

4.2 Avaliação das iniciativas sustentáveis em relação ao portfólio de valor sustentável

Retomando o que foi apresentado anteriormente na Ilustração 4.4 temos que, nas questões definidas para a criação do portfólio de valor sustentável (HART, 2006) estão os elementos que potencializam o desempenho das empresas, ou seja, o desempenho para a criação de valor está no equilíbrio das estratégias dos quatro quadrantes nos ambientes interno/externo executadas no presente/futuro.

As iniciativas socioambientais da TVG aqui reportadas e transportadas em cada uma das capacidades descritas nos respectivos quadrantes do Quadro 4.2 abaixo nos darão uma ideia do potencial de criação de valor para a sustentabilidade a partir da ponderação dos pesos dados. Estamos considerando cada uma das capacidades e pesos como:

1= Não existente / 2= Emergente / 3= Estabelecida / 4= Institucionalizada

Quadro 4.5 - Diagnóstico de potencial de criação de valor sustentável

Amanhã	<p style="text-align: center;">Quadrante II</p> <p>Tecnologia limpa <i>A sustentabilidade dos nossos produtos é limitada pela nossa base de competência?</i> <i>Há potencial para realizar grandes melhorias por meio de tecnologias inovadoras?</i></p>	<p style="text-align: center;">Quadrante IV</p> <p>Visão de sustentabilidade <i>Nossa visão corporativa nos conduz à solução dos problemas sociais e ambientais?</i> <i>Nossa visão nos concentra nas necessidades não atendidas das pessoas que estão na base da pirâmide econômica?</i></p>
Hoje	<p style="text-align: center;">Quadrante I</p> <p>Prevenção de poluição <i>Onde estão as correntes de resíduos e as emissões mais significativas de nossas operações atuais?</i> <i>Podemos reduzir custos e riscos ao eliminar resíduos na fonte ou usá-los como material útil?</i></p>	<p style="text-align: center;">Quadrante III</p> <p>Manejo de produtos <i>Quais serão as implicações para projetos e desenvolvimento de produtos se assumirmos a responsabilidade pelo ciclo de vida completo do produto?</i> <i>Podemos construir reputação e legitimidade ao usar um leque mais vasto de partes interessadas?</i></p>
	Interna	Externa

Fonte: Adaptada de S, Hart, 1997. "Beyond Greening: Strategies for a sustainable World". *Harvard Business Review*, January-February (1997): 66-76

Quadrante I

"Onde estão as correntes de resíduos e as emissões mais significativas de nossas operações atuais?"

A iniciativa de contabilização das emissões de GEE realizada na CGP embora tenha sido pontual, pode ser considerada como uma das ações relevantes que atende a esta capacidade ratificando o potencial da unidade na criação de valor sustentável em relação à identificação de impactos significativos das operações. As demais correntes de resíduos e emissões discriminadas nas planilhas de Aspectos e Impactos Ambientais (AIA) adotadas no SGA são também atendimentos da questão, por esta razão este portfólio pode ser considerado como **estabelecido (Peso = 3)**. Não está sendo considerado institucionalizado pela falta de continuidade ao projeto (inventário de emissões) com as sucessivas verificações posteriores e compensações respectivas.

"Podemos reduzir custos e riscos ao eliminar resíduos na fonte ou usá-los como materiais úteis?"

O gerenciamento eficaz dos resíduos na CGP com resultados positivos de redução de custos, aumento da reciclagem responde a esta capacidade e o portfólio é destacado pelas iniciativas de reaproveitamento de materiais e insumos com a redução de uso dos aterros sanitários. Nesta avaliação podemos considerar que o portfólio de

estratégias adotadas na CGP desde muito tempo vem garantindo ganhos substanciais econômicos e ambientais e as medidas indicam que as habilidades operacionais praticamente estão **institucionalizadas (Peso = 4)**. O conjunto de iniciativas refere-se ao reaproveitamento de muitas estruturas de cenários, materiais como lonas e tintas e renovação de uma extensa lista de alternativas como a substituição de madeiras e plásticos.

Quadrante II

“A sustentabilidade dos produtos é limitada pela nossa base de competência?”.

A partir dos dados analisados não há uma resposta firme para esta questão, embora seja positiva a afirmação de que as ações de hoje, coerentes com a política ambiental da empresa de redução da poluição e gerenciamento dos resíduos e ações da RSE incorporada serão capazes no futuro de promoverem cada vez mais produtos com diferenciais sustentáveis competitivos. A avaliação desta capacidade é, portanto, considerada como **emergente (Peso = 2)** levando-se em conta que ainda é incipiente a visão de produtos verdes no futuro.

“Há potencial para grandes melhorias por meio de tecnologias inovadoras?”.

Considerando que gradativamente a consciência sustentável levará a atitudes de desenvolvimento de alternativas de substituição de insumos escassos da natureza a partir de exemplos como cenários virtuais, substituição de madeira e plástico por outros insumos, reuso da água entre outros, é positiva a afirmação de que os processos inovadores atualmente em curso são definitivamente de empresa sustentável no futuro. A avaliação, portanto, pode ser considerada como **estabelecida (Peso = 3)** considerando que ainda não há uma visão clara de sustentabilidade no corpo executivo.

Ambiente externo/hoje – Manejo de produtos

Quadrante III

“Quais serão as implicações para projetos e desenvolvimento de produtos se assumirmos a responsabilidade pelo ciclo de vida completo do produto?”.

A análise do ciclo de vida do produto (ACV) não foi percebida como sistematicamente realizada nem claramente definida em função da natureza do que é considerado produto na CGP. Uma telenovela é um produto, um programa ao vivo é outro produto com características diferentes e ambos cumprem etapas de produção com similares aspectos e impactos ambientais no seu ciclo de vida, entretanto, por ser um serviço (que embora possa ser vendido como produto de entretenimento) somente é possível acompanhar e gerenciar as etapas relevantes do processo até a sua produção.

Esta ACV apesar de não constatada como é feita em produtos físicos, existe nas fases de obtenção dos recursos naturais, no cumprimento dos requisitos legais e das diretrizes de responsabilidade social. Neste sentido podemos dizer que ela é **estabelecida (Peso =3)** de alguma forma na CGP ainda que observada de forma sistemática em parte onde atua o Sistema de Gestão Ambiental.

“Podemos construir reputação e legitimidade ao usar um leque mais vasto de partes interessadas?”.

Não foi possível aprofundar o nível de relação da TVG com partes interessadas em relação aos projetos sociais, entretanto, o empenho visto em projetos como Criança Esperança e Ação Global permite visualizar algo além de simplesmente atender a uma questão social específica ou marketing social. Isto pode significar que a ampliação do leque de partes interessadas e aperfeiçoamento do canal de comunicação conforme determina a política ambiental sejam também partes da construção da reputação e legitimidade como princípios e valores de toda a linha institucional de produção de

conteúdo de mídia e entretenimento da TVG. Avaliação de capacidade **estabelecida (Peso = 3)**.

Quadrante IV

“A visão corporativa conduz a solução dos problemas sociais e ambientais?”

A política Ambiental que representa a visão institucional da TVG com relação às questões ambientais, embora tenha sido criada inicialmente para atender a gestão ambiental na CGP, ela passou a ter um caráter corporativo pelo fato de possuir a visão geral de problemas ambientais da instituição e de conter em suas linhas a forma institucional de como lidar com eles. Ainda falta, nos mesmos moldes, a construção de uma política de sustentabilidade que represente a visão e estratégia da empresa. A missão de “criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, eduquem e divirtam, construindo relações que tornem melhor a vida dos indivíduos e das comunidades”, não alinha claramente as iniciativas socioambientais como propósito sustentável. A avaliação deste portfólio está sendo avaliada como **emergente (peso =2)** por considerar que a Política Ambiental e seus desdobramentos de compromissos em objetivos, metas e desempenho é uma perspectiva importante no sentido de participação efetiva na solução dos problemas socioambientais.

“A visão se concentra nas necessidades não atendidas das pessoas que estão na base da pirâmide econômica?”

O grande volume de ações da publicidade social, merchandising social e demais de apoio a temas sociais e ambientais é de um portfólio abrangente e o processo de criação tem demonstrado que a busca por necessidades não atendidas pelo poder público é o ponto forte da política interna de projetos sociais, que, apesar de não ter a capacidade de “criar novos mercados” atende a visão de veículo de mídia voltado para o entretenimento, educação e cidadania. Por esta razão podemos dizer que a capacidade do portfólio é **institucionalizada (Peso =4)** de forma implícita desde o *board* corporativo.

Com base nas avaliações de portfólios e pesos acima temos o seguinte quadro relativo de equilíbrio de estratégias desenvolvidas na TVG na criação do valor sustentável, ou seja, no desenvolvimento do seu modelo de gestão sustentável empresarial.

Quadro 4.6 – Diagnóstico de portfólio de valor sustentável TVG

AMANHÃ	
Tecnologia limpa = 5	Visão de sustentabilidade = 6
HOJE	
Prevenção da poluição = 7	Manejo de produtos = 6
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Hart 2006

A partir da proposta de avaliação de (HART, 2006) e da interpretação das iniciativas socioambientais da TVG, constatamos que há um relativo equilíbrio na base dos portfólios, significando que não há oportunidades desperdiçadas nem vulnerabilidades no processo de gestão.

O portfólio mais forte é observado nos quadrantes inferiores que indicam uma boa posição hoje, entretanto, também vulnerabilidades que podem colocar em risco possibilidades futuras. As experiências comprovam que a falta de uma visão clara do futuro e uma preparação adequada hoje são as principais causas de sucumbência de grandes corporações (HART, 2006).

O portfólio forte nos quadrantes superiores indica que a visão de sustentabilidade é forte, porém, que não há habilidades analíticas de implementação. Quando este portfólio é mais forte no lado esquerdo os indícios são de que existe um foco interno que pode gerar miopia em relação às perspectivas importantes dos constituintes externos. Já quando o portfólio é mais forte do lado direito, indica que há um risco das estratégias que em geral resulta em marketing de sustentabilidade (HART, 2006), ou seja, pouca consistência sustentável.

O autor do modelo destaca o que se reflete no diagnóstico, que as oportunidades de criação de valor sustentável ainda não foram totalmente exploradas pelas organizações. As estratégias associadas aos quatros quadrantes que permitem uma vantagem competitiva sustentável dependem muito da destruição criativa onde os líderes valorizam as tecnologias emergentes e se adaptam às mudanças de mercado com mais facilidade. As estratégias para a GSE aqui devem ser criadas para melhorar incrementalmente o desempenho de produtos e processos existentes e promover as dinâmicas de como são produzidos, distribuídos os produtos e serviços para a criação do valor sustentável (HART, 2006).

Os cuidados com o meio ambiente na CGP incluídos o sistema de gestão ambiental, a gestão dos resíduos e as iniciativas dos criativos de programas como o PGSEA e outros são bons exemplos de inovação incremental e criadores de valor sustentável, pois, incluem práticas de gestão inovadoras e engajamento de pessoas que ajudaram a mudar comportamentos para a sustentabilidade nos níveis horizontais (diálogo, marketing interno e convencimento) e níveis verticais (influências) de baixo pra cima. As inovações ainda não conseguem abordar os problemas fundamentais de toda unidade da CGP, entretanto, muitos produtos e processos já são afetados direta ou indiretamente pelas iniciativas e influências do grupo responsável cujas ações passaram a ter destaque nos balanços sociais e nas rubricas orçamentárias.

4.3 Comparativo das diretrizes do GRI com as iniciativas socioambientais

Como já visto anteriormente, os principais desafios para GSE eficiente que gerem valor para os acionistas, lucratividade e produtividade para a empresa e contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável são aqueles relativos à inovação em tecnologia, processos e transparência em relação aos impactos econômicos, sociais, ambientais, culturais e políticos da organização para a sociedade e a própria empresa. Esta transparência compartilhada globalmente tem na estrutura de conceitos e princípios do relatório (GRI) um excelente padrão de informações de sustentabilidade confiável e adaptável a todos os tipos de empresas.

A prática de elaboração de relatórios GRI ou de observação dos seus princípios é uma forma também de medir, divulgar e prestar contas às partes interessadas (internas e externas) do desempenho organizacional em relação à sustentabilidade. Este relatório

abrange em descrição, conteúdo e finalidade as ações de responsabilidade social corporativa, o balanço social, o *report* anual, anuário empresarial, entre outros.

Para os efeitos da análise desta pesquisa consideraremos apenas os aspectos mais relevantes da cultura sustentável aplicada ou ainda em aplicação na TVG, ou seja, aqueles representativos de relativas repercussões internas e externas de um setor como o de TV aberta nos três fundamentos do GRI: I – Materialidade; II – Identificação de *stakeholders* e III – Contexto da sustentabilidade.

I – Materialidade²⁷

A determinação de quais realizações são efetivamente substanciais do ponto de vista da sustentabilidade, ou seja, relevantes para divulgação, deve combinar o que as diretrizes define como “preocupações expressas por partes interessadas, expectativas sociais amplas e raios de influência tanto *upstream* (à montante - cadeia de suprimentos, por exemplo) quanto *downstream* (à jusante - como os clientes, por exemplo)”, assim como requisitos legais e normas consideradas como impactantes no âmbito social, ambiental e econômico. Esses impactos significativos podem ser conhecidos ou determinados através de ferramentas ou metodologias usuais de avaliação de impactos. O princípio da materialidade além de enfatizar o destaque de informações importantes orienta os níveis de indicadores de desempenho coerentes baseados no quanto o tema é relevante para a empresa e como este monitoramento deve fazer parte integrante da gestão cotidiana.

Tomando como exemplos os últimos relatórios de ações sociais da TVG, não se percebe esta avaliação de materialidade coerente com o GRI pelo menos na comparação das informações divulgadas com as diretrizes. Também não é possível afirmar que haja indicadores monitorados para redução dos impactos negativos ou melhoria do desempenho de gestão.

Isto não quer dizer que o conteúdo não trate de temas de materialidade de alguma forma avaliada ou que não haja divulgação dos índices quantitativos, porém, não há clareza nem a certeza de que a metodologia que considera fatores internos, externos e influências *upstream* e *downstream* entre outras tenha sido adotada.

Os assuntos relativos aos projetos Criança Esperança, Ação Global e Amigos da Escola, por exemplo, ocupam em média 1/5 dos relatórios. Adicionando os demais temas de apoio social (publicidade, merchandising social, educação e cultura) os balanços correspondem ao destaque de mais de 40 % que, ao seu modo, a empresa define como os mais relevantes.

O capítulo da gestão sustentável no Balanço Social de 2010, por exemplo, foi relatado em 4 páginas destacadas dos demais assuntos, equivalente a 8% do conjunto de páginas dedicadas às ações. Estas páginas fazem referência apenas às realizações de cuidados ambientais em todas as unidades TVG com enfoque para as ações desenvolvidas na CGP, o que pressupõe um entendimento da sustentabilidade apenas no nível da preservação do meio ambiente.

²⁷ **Materialidade ou princípio da materialidade:** De acordo com as diretrizes do GRI são os temas e indicadores relevantes que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização e influenciam as decisões dos *stakeholders*. A materialidade é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. Nos relatórios de sustentabilidade ela não se restringe apenas aos temas sustentáveis com algum impacto financeiro significativo na organização, mas, aos impactos ambientais e sociais que ultrapassam o limiar da sustentabilidade. Fonte: Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (GRI-DRS, 2006).

É possível que, caso sejam considerados os fatores internos e externos da avaliação proposta nas DRS, os temas destacados nos Balanços Sociais sejam realmente os temas prioritários da organização, embora ainda não devidamente capazes de influenciar processos decisórios ou dar relevância no acompanhamento de indicadores.

Ainda assim, com base na definição dos fatores do DRS é possível adaptar o rol de atributos entre fatores internos e externos, conforme segue, para avaliação de materialidades fundamentais da GSE na TVG. As respostas decidirão quais serão os impactos significativos que exigirão a GSE efetiva de comprometimento e transparência para anunciantes e telespectadores.

Fatores externos:

- a) Quais são os principais temas relativos à sustentabilidade que são destacados por anunciantes, telespectadores e a sociedade de um modo geral?
- b) Quais são os principais desafios do segmento que são comuns para concorrentes em relação ao futuro?
- c) Quais são os regulamentos, leis, acordos ou normais internacionais, requisitos ou diretrizes voluntárias do setor de importância estratégica para o mercado?
- d) Quais são os impactos (ambientais, sociais, culturais), riscos e oportunidades sustentáveis avaliados por órgãos ou especialistas, que devem ser considerados?

Fatores internos:

- a) Quais são os principais destaques da política de gestão organizacional (recursos humanos, processos inovadores, lideranças)?
- b) Quais as expectativas de anunciantes, comunidades do entorno, ONG, fornecedores e clientes em relação às atividades da empresa?
- c) Quais os fatores críticos que impactam a criatividade, liderança no mercado e sucesso da empresa no mercado nacional e internacional?
- d) Quais são as principais competências essenciais da organização e de que forma elas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável?

II – Identificação dos *stakeholders*:

Se considerarmos o mercado publicitário como o mais importante provedor de renda do segmento de TV aberta, os anunciantes são o grupo de *stakeholders* de maior relevância porque mantém a base de sustentação do negócio de TV aberta, entretanto, o engajamento destacado no GRI considera não menos importante o relacionamento com comunidades, a sociedade civil, fornecedores e clientes (telespectadores) para o entendimento de demandas, assessorias corporativas e comunicação permanente.

No caso da TVG não há informação nem registro formal deste relacionamento estreito e participativo com um importante *stakeholder*, que é o PEPB, onde a CGP está instalada. Há nesta relação oportunidades interessantes de engajamento proativo na solução de problemas e prestação de serviços ambientais e até mesmo possibilidades de assessoria corporativa de gestão sustentável já que a UC ainda não possui oficialmente um plano de manejo.

III – Contexto da sustentabilidade

O contexto referido tanto pode ser articulado de maneira clara na definição dos limites geográficos em iniciativas da área ambiental, econômica, cultural quanto em relação a objetivos e metas como, por exemplo, o alcance de determinada população que vive abaixo da linha de pobreza ou redução das emissões em um segmento de produto.

A estipulação de setores críticos do escopo de gestão ambiental na CGP é um contexto definido que estabelece as fronteiras claras de monitoramento e padrões de impactos nas operações onde a TVG tem influências. Não se pode afirmar, entretanto, que há uma abrangência clara da sustentabilidade em toda a organização para o contexto sustentável como um escopo definido e claro conforme as diretrizes GRI.

4.4 A relação com os indicadores do ISE

Em relação ao ISE, que tem como objetivo refletir o retorno de uma carteira de ações de empresas compromissadas com a sustentabilidade, podemos dizer que existe uma capacidade de criação de valor na TVG para acionistas se considerarmos que as iniciativas socioambientais executadas correspondem aos pilares de “Práticas ambientais inovadoras, de qualidade de vida de funcionários e bem estar social” conforme requisitos do índice (ISE, 2012).

As iniciativas de cuidados ambientais através dos exemplos práticos destacados nos relatórios do Balanço Social 2008, 2009 e 2010 e o bem-estar social divulgado em todo o conjunto de temas de cidadania e apoio sócio cultural também refletem compromissos sustentáveis como de qualquer empresa integrante do Índice.

Quanto ao comparativo da dimensão governança corporativa não foi possível relacionar os critérios dos indicadores com a estrutura e práticas da TVG pela ausência de elementos como o conselho de administração, conselho fiscal, entre outros e de qualquer relação da empresa com a BM&FBOVESPA, ou seja, não há na TVG um modelo de governança corporativa formal ou informal que atenda ao menos parcialmente aos critérios do índice para esta análise.

4.5 A conformidade com os requisitos das NBR 26000 e 16000

A opção por um modelo normativo para incorporação da GSE tem as vantagens de concentração de conceitos, ferramentas e diretrizes de outras normas e integração com outros sistemas. Considerando que a TVG tem a experiência da norma 9001 e 14001, ainda que em parte da sua unidade na CGP, a integração de processos é facilitada pela massa crítica formada em um ambiente típico onde estão reunidas em uma unidade de negócios, todas as variáveis de uma grande indústria de entretenimento.

A CGP comporta em grande escala atividades administrativas e artísticas, aspectos e impactos ambientais significativos, intenso consumo de recursos naturais, e combustíveis, realização de viagens, transportes, grande número de terceirizados, colaboradores diretos, figurantes e demandas latentes das comunidades do entorno e do próprio PEPB.

A experiência em sistemas de gestão normativos pode permitir a TVG continuidade do seu processo de qualidade interativa, respeito ao meio ambiente, à inovação, criatividade artística e continuidade dos projetos no apoio a temas sociais e cuidados ambientais. O desenvolvimento de um modelo sistêmico onde, estejam caracterizadas a política de sustentabilidade em seus pilares básicos de entretenimento, educação e valorização do ser humano e todos os elementos da GSE integrados é essencial e um caminho relativamente fácil.

A norma 26000 consiste neste elemento conciliador e instrumento compatível com o negócio da TVG que pode ajudar a definir e organizar os escopos e práticas e principalmente definir conceitos claros facilitando o entendimento e a comunicação.

Considerando que há um SGA implantado na CGP e que as iniciativas socioambientais em destaque nos balanços sociais são condizentes com a política de

responsabilidade social, existe apenas a necessidade de integração das práticas nas atividades de todos os setores e unidades da TVG. Para que isso aconteça é preciso o estabelecimento de uma estrutura de objetivos, metas priorização de partes interessadas e engajamento da alta administração na integração dos princípios para todas as centrais e divisões não somente para a CGP.

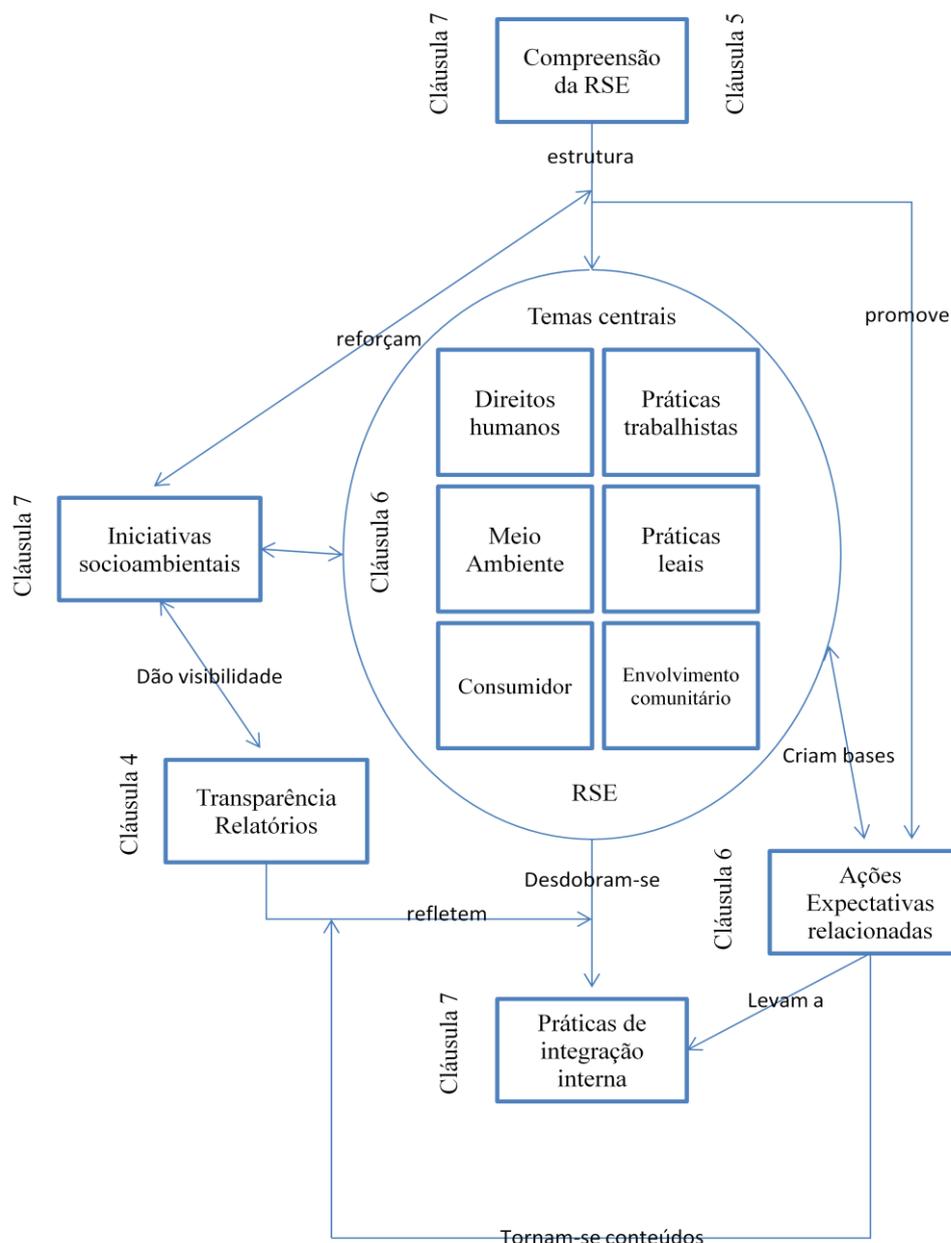
Com relação às orientações integradoras temos o seguinte:

- Não há um diagnóstico formal da situação da TVG em relação à responsabilidade social, embora se conheça todas as questões relativas;
- Da mesma forma falta orientações quanto a determinações de temas centrais e relevantes, tais como no conceito de Materialidade. Podemos aqui acrescentar aqui a necessidade de compreensão do termo sustentabilidade;
- A identificação de *stakeholders* não é formalizada embora os temas centrais estejam relacionados as atividades de responsabilidade social;
- Do mesmo modo o mapeamento de temas e questões e suas extensões para a sustentabilidade não é conhecido;
- Pode-se considerar que as atividades de comunicação influenciam a opinião pública ou autoridades políticas e legais no sentido da diminuição dos impactos ambientais e sociais negativos;
- Sente-se a falta de integração da responsabilidade socioambiental em toda a TVG nas estruturas de governança e gestão através de políticas claras e objetivas, sistemas, metas, indicadores entre outros;
- A comunicação é executada na divulgação de balanços e ações sustentáveis, embora não esteja pautada em princípios e parâmetros oficiais como o GRI, por exemplo.
- O fortalecimento da credibilidade aqui destacado como o engajamento com partes interessadas não é evidente, especialmente se considerarmos quase ausência de envolvimento em comitês e associações externas, por exemplo.
- Finalmente com relação as análises para aprimoramento das ações e práticas organizacionais relativas à responsabilidade socioambiental, podemos afirmar que há o comprometimento, entretanto, a avaliação e revisão de atividades carecem de um projeto sistêmico que contemple todo o ciclo.

Considerando então a norma como aplicável e que a mesma estimula a organização a ir além da lei e que ainda pode promover o entendimento da sustentabilidade e que também complementa outros instrumentos, a adequação aos processos da TVG pode ter um formato sistêmico e suprir lacunas.

O mapa conceitual (Figura 9.3) considera esta implantação a partir das recomendações iniciais considerando que, excetuando a compreensão do tema da sustentabilidade e das metodologias para relatórios, já há um grande avanço pelas iniciativas socioambientais demonstradas, desde o cumprimento à legislação às questões corporativas de ética, saúde e segurança.

Ilustração 4.9 – Mapa conceitual implantação 26001



Fonte: Elaboração própria a partir da visão geral esquemática (NBR ISO 26001, 2010)

Em relação ao SGRS conforme ISO 16001 a relação aproximada que se pode destacar além da experiência na CGP em sistemas de gestão, talvez esteja na característica de engajamento fácil observada no desenvolvimento dos projetos ambientais pelas equipes da CGP. Ao ser necessário instituir uma Política de Responsabilidade Social que possa ser entendida como Política Sustentável pelo compromisso com o desenvolvimento sustentável, a empresa converge em compromissos de dirigentes e funcionários em todos os níveis para o alcance de resultados e engajamento com a visão de partes interessadas.

A definição de objetivos e metas é uma forma de associar a política e gestão em todos os níveis da organização em programas monitorados tanto em relação às

atividades internas quanto relativos aos interesses externos e esta gestão sustentável que permite planejamento e controle já traz em seu cerne a busca das boas práticas de governança corporativa em curso.

A experiência em sistemas e caminhos traçados e percorridos nas normas ISO 9001 e 14001 é a boa condição para implantação de um SGRS. Podemos comparar os principais requisitos, já que muitos se correlacionam, podemos destacar:

- Falta na TVG uma definição de política de sustentabilidade institucional para toda a corporação;
- Não há evidência de identificação, verificação, monitoramento e atualização de requisitos legais e demais diretrizes da sustentabilidade;
- Objetivos, metas, indicadores e programas para uma gestão da RS e controles de procedimentos para processos sustentáveis são necessários;
- Demais itens sistêmicos como Planejamento, Análise crítica, responsabilidades e autoridade são percebidos em algumas práticas, mas, não como componentes da gestão conforme exigências da norma.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a proposição inicial deste estudo de atendimento aos objetivos específicos de potencial sustentável da TVG e de comparativos na gestão empresarial, podemos concluir que os parâmetros representativos da sustentabilidade corporativa, aqui analisados, são ferramentas abrangentes, acessíveis e passíveis de adaptações para o segmento de TV aberta e para a integração de um projeto de GSE especialmente neste setor ainda incipiente na abordagem do tema em suas estruturas.

Na seqüência dos objetivos buscamos inicialmente:

- a) Identificar e analisar os parâmetros representativos da sustentabilidade corporativa para estudo e aplicação comparativa

O portfólio de valor sustentável visto como estoque de iniciativas e estratégias foi visualizado como um caminho para a sustentabilidade corporativa e a magnitude das dimensões básicas da sustentabilidade aqui incluídos e sugeridos o SGA, *intrepreneurs*, ecoeficiência e modelos normativos de gestão da responsabilidade socioambiental é responsável pelo aproveitamento das oportunidades de negócios sustentáveis atuais e futuros e, ainda, pelas melhorias incrementais em produtos, negócios, bens e serviços produzidos a partir da competência e capacitação das pessoas.

Para os desafios da criação de valor sustentável não só para acionistas como para todos os *stakeholders*, destacou-se a ecoeficiência como a combinação de uso dos recursos naturais com produtividade e lucratividade associado à redução do consumo de materiais (reciclagem e alternativas sustentáveis), de energia e da poluição. Esta combinação tornará as empresas muito mais competitivas e viáveis economicamente.

Na visão de Hart estamos vivendo um período de mudanças sociopolíticas e de revolução rumo a um empreendimento global sustentável (HART, 2006), portanto, o momento é inovador de permanentes alterações de processos e substituição de produtos, além do desenvolvimento de insumos alternativos, novos hábitos e consumos entre outros por esta razão a destruição criativa é o movimento de soluções para energia e materiais e para a biodiversidade na produção de serviços e bens úteis à sociedade em outras palavras o meio pelo qual as organizações atenderão ao futuro sustentável através de tecnologias sustentáveis e processos inovadores.

Outro desafio para as organizações será a transição para um mundo sustentável e atendimento de suas demandas de aumento populacional e concentração de pessoas em áreas urbanas conforme destacado no documento VISÃO 2050 (CEBDS, 2010).

As empresas precisarão produzir bens e serviços inovadores e passarem a ser geradoras de resíduos para produtoras de valor sustentável. Para isso elas devem buscar opções tecnológicas em produtos e serviços menos intensos no uso de materiais e energia. Em relação às redes de TV aberta a fusão das telecomunicações com a melhor tecnologia em evolução proporcionará maior acesso ao consumo e terá dinamismos e tendências tão difíceis de prever quanto complicadas de se planejar num mundo sustentável.

Os desafios serão permanentes também para as lideranças na definição das melhores políticas sustentáveis, metas e interação entre as diversas divisões internas no sentido de maximizar o desempenho sustentável aproveitando oportunidades e criatividade internas e externas numa gestão centralizada ou descentralizada. A experiência da TVG mostrou que é possível trilhar um caminho de sucesso para um empreendimento de gestão

sustentável *bottom up* de forma descentralizada embora ainda seja necessária uma política institucionalizada de gestão, intermediação e apoio da Alta Administração.

Para o sucesso das iniciativas foram utilizadas as potencialidades do *intrapreneurismo*, em projetos inovadores que em função da natureza das atividades da Divisão de infraestrutura fizeram as equipes se sentirem como as “donas do negócio”. Esta autonomia foi importante para a liberdade criativa na implantação das iniciativas na CGP.

Além do portfólio de valor sustentável, estudamos instrumentos de gestão sustentável empresarial como o SGA e as normas ISO 26000 e 16000 além dos relatórios e índices do GRI e ISE ferramentas que contribuem e atendem aos pilares clássicos da sustentabilidade e são estruturadas para os aspectos de gestão voltada para os impactos socioambientais e para relacionamento com *stakeholders*.

Vimos que o SGA assim como outros instrumentos normativos 16000 e 26000 referentes a padronização de processos e procedimentos conforme requisitos é uma das várias dimensões para criação de valor sustentável. As grandes vantagens da formatação do projeto de GSE pelas organizações em normas como esta são: foco em melhorias contínuas, planejamento e definição de políticas sustentáveis preferencialmente integradas às estratégias das empresas além do estabelecimento de uma visão objetiva do propósito sustentável.

As ações de responsabilidade social e ambiental, aqui destacadas, correspondem respectivamente aos projetos sociais institucionais da TVG e cuidados com o meio ambiente na CGP atividades estas resultantes de experiências das equipes e de lideranças empreendedoras e criativas com históricos de sucesso na gestão de resíduos, processos sustentáveis e sistemas de gestão da qualidade e meio ambiente.

Apesar das dificuldades de implantação no passado das iniciativas socioambientais, hoje a realidade é diferente e grande parte delas foi desenvolvida pelos argumentos da demonstração de redução de custos como, por exemplo, a estação de reuso da água, gerenciamento dos resíduos e reaproveitamento de materiais. As questões sustentáveis passaram a ser objetos também de discussão executiva e referências positivas para aprovação de outras propostas em planejamento orçamentário.

O reconhecimento externo através das premiações recebidas, *feedbacks* em exposições e palestras além do *marketing* interno e aproximação com a classe artística e engajamento de executivos-chave, foram fundamentais para a visibilidade do projeto e para a continuidade das iniciativas. Podemos afirmar que grande parte deste sucesso se deva a liberdade que as equipes tiveram para pensar e exercer autonomamente as atividades de gestão como *intrapreneurs* que são aqueles que não se contentam em apenas ter ideias, mas, buscar a sua realização.

Os cuidados com o meio ambiente destacados estão restritos geograficamente à CGP, ou seja, as iniciativas de preservação ambiental representam atividades em uma parte da TVG que possui demandas em outras centrais como Jornalismo e Engenharia, por exemplo.

O segundo objetivo que foi o de identificar e destacar as iniciativas socioambientais na TVG foi cumprido destacando iniciativas espontâneas que não foram adotadas por obrigação legal

b) Descrever as principais iniciativas socioambientais desenvolvidas na TV Globo identificadas como requisitos sustentáveis

O terceiro objetivo específico foi o de

c) Utilizar a ferramenta de diagnóstico de potencial para criação de valor sustentável para a avaliação das estratégias sustentáveis

O exercício com a ferramenta de potencial de valor (HART, 2006) diagnosticou que há um relativo equilíbrio no portfólio de valor sustentável na TVG, ou seja, não há oportunidades desperdiçadas nem vulnerabilidades no processo de gestão.

A mesma análise, entretanto, alerta para o fato de que por apresentar peso maior nos quadrantes inferiores, há uma situação de risco porque existe uma boa posição hoje, mas, vulnerabilidades futuras.

O autor do modelo destaca o que se reflete no diagnóstico, que as oportunidades de criação de valor sustentável ainda não foram totalmente exploradas pelas organizações. Destacamos que as estratégias que permitem uma vantagem competitiva sustentável dependem muito da destruição criativa onde os líderes valorizam as tecnologias emergentes e se adaptam às mudanças de mercado com mais facilidade. As estratégias para a GSE neste caso devem ser criadas imediatamente aproveitando o ritmo para melhorar o desempenho de produtos e processos existentes e promover as dinâmicas necessárias de criação do valor sustentável (HART, 2006).

Finalizando os objetivos específicos buscamos:

- d) Analisar a conformidade em relação aos principais requisitos normativos das NBR ISO 16000, 26000 e diretrizes GRI e ISE

Apesar do sucesso dos instrumentos da GSE estarem diretamente relacionados com o grau de adesão em termos operacionais e do comprometimento e profundidade por parte de executivos das organizações, eles são de extrema relevância para a abordagem do tema e abrangência da questão em práticas internas e ações externas (partes interessadas especialmente anunciantes e telespectadores).

Aqui consideramos estas ferramentas para o comparativo das iniciativas exatamente pela estrutura formal que elas compõem e porque o projeto de gestão sustentável corporativo deve possuir credibilidade internacional e isto é o que elas impõem para o mercado e *stakeholders*.

Destacamos que uma das dimensões da sustentabilidade foi implementada, o SGA certificado conforme os requisitos da NBR 14001 (SGA) na Divisão de infraestrutura – CGP – TVG e os avanços além dos requisitos são iniciativas inovadoras. Entretanto, há a necessidade desta gestão ser ampliada para toda a organização ou pelo menos em setores críticos, para que a conformidade ocorra não apenas em uma parte, mas, em toda a empresa conforme o compromisso institucional corporativo firmado e assumido na Política Ambiental.

Em relação às normas 26000 e 16000 foram constatadas coerências analisando-as apenas sob a ótica da conformidade básica de não auditoria, ou seja, comparativo superficial do conjunto de iniciativas socioambientais da responsabilidade social (corporativa) e dos cuidados com o meio ambiente (na CGP – PROJAC) em relação aos requisitos. Evidentemente a implantação sistêmica, conforme os requisitos de cada uma das normas dependem de um projeto específico com esta finalidade, o que representaria a integração aos outros sistemas já implantados e adequação das ações existentes ao padrão normativo para um projeto maior de GSE.

Comparando as iniciativas com o GRI concluímos que não há evidência do uso de metodologia na avaliação de Materialidade nem Indicadores para Monitoramento de desempenho da Gestão de Responsabilidade socioambiental. Este é um dado relevante conforme as diretrizes para elaboração de relatórios.

Quanto ao relacionamento participativo com *stakeholder*, destacamos que a falta de um maior engajamento com o PEPB é uma deficiência pelo não aproveitamento de oportunidades de solução de problemas ou assessoria corporativa de gestão sustentável já que a UC ainda não possui oficialmente um plano de manejo.

No contexto da sustentabilidade vimos que não há na TVG uma abrangência clara da sustentabilidade em toda a organização para o ambiente sustentável como um escopo definido e claro conforme as diretrizes GRI.

Evidentemente estes pilares básicos do GRI que superficialmente foram avaliados não representam o conjunto de diretrizes que pode pautar um projeto de GSE, mas esta análise compreende pelo menos o início de um processo que deve ser expandido e aprimorado.

Com relação ao ISE verificamos que existe uma capacidade latente de criação de valor na TVG para acionistas se considerarmos que as iniciativas socioambientais executadas correspondem aos pilares de “Práticas ambientais inovadoras, de qualidade de vida de funcionários e bem estar social” conforme requisitos do índice (ISE, 2012).

As iniciativas de cuidados ambientais através dos exemplos práticos destacados nos relatórios do Balanço Social 2008, 2009 e 2010 e o bem-estar social divulgado em todo o conjunto de temas de cidadania e apoio sócio cultural também refletem compromissos sustentáveis como de qualquer empresa integrante do Índice.

Embora não tenha sido possível comparar os aspectos de governança corporativa, podemos afirmar que a base dos indicadores mostrada é de certa forma coerente ao menos parcialmente com os critérios do índice. Este pode ser considerado um dos caminhos para se empreender uma GSE na empresa baseada nos princípios de valor para investidores.

A avaliação dos resultados do questionário enviado para a CGCOM – TVG também nos remete a questões chave de estratégias para a GSE tratadas ao longo do trabalho. Constatamos que o entendimento da sustentabilidade é um problema que interfere na forma de encarar os problemas, as demandas, o planejamento e a mensuração das atividades e princípios estratégicos.

Até hoje não há uma unidade conceitual a respeito do tema nem por parte da CGCOM nem das equipes da CGP o que demonstra indefinição sobre o estado presente e futuro do que se deseja. Em todos os balanços sociais analisados as ações destacadas como sustentáveis referem-se apenas aos cuidados ambientais executados na CGP (em sua maioria) e nas demais unidades da TVG. Percebemos que há um comprometimento com a sustentabilidade ainda que contrariamente não haja o entendimento conceitual.

Em síntese verificamos que, apesar do potencial apresentado, é necessária a revisão de processos para que a sustentabilidade seja levada à seriedade estratégica do negócio em todas as frentes de atividades internas como produção, engenharia, jornalismo e demais setores. A boa relação com *stakeholders* precisa ser abrangente e ativa para a geração de valor. A comunicação e monitoramento deverão ser transparentes nos relatórios de sustentabilidade com adoção de indicadores socioambientais e avaliações de desempenho. A estrutura formal para o planejamento da GSE pode ser adaptada a partir de instrumentos como o GRI e os amplos requisitos de gestão das normas ISO 16000 e 26000 perfeitamente adaptáveis às empresas de TV aberta.

Finalmente consideramos o trabalho de pesquisa realizado como suficientemente abrangente para o setor. O resultado deste estudo de alguma forma poderá ser útil para o atual processo de gestão sustentável na TV GLOBO e será conteúdo essencial para que no futuro possa ser desenvolvido um Modelo de Gestão Sustentável Empresarial (MGSE) para empresas do setor de comunicação.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. *Muito além da economia verde*. Editora Abril, São Paulo, 2012.
- ANTONIK, Luiz Roberto, *Radiofusão, uma abordagem numérica nova*. Rio de Janeiro, ABERT, Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão, 2010.
- BALANÇO SOCIAL, *Relatório de ações sociais Rede Globo*, 2009, 2010, 2011
- BARBIERI, José Carlos, *O local e o global na implementação do desenvolvimento sustentável*. In: CABRAL, COELHO, Leonardo (org). *Mundo em transformação: caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Editora Autêntica, BH 2006. P.24-29
- BUARQUE, Sérgio C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia e planejamento*, Rio de Janeiro, Garamond; 2002.
- BUFFARA, Lucia Cristina B, *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social*. Um estudo de caso no grupo O Boticário. Engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2003 p.144
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2005
- CEBDS, <http://www.pmaisl.com.br/guia-eletronico-pmaisl/abert.html> - Acessado em 03/03/2012.
- CEBDS, *VISÃO BRASIL 2050: A nova agenda das empresas*. Rio de Janeiro, CEBDS, 2012.
- COIMBRA, André C.F., *O programa estratégico integrado de gestão para o desenvolvimento sustentável*. São Paulo, 2012 Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, 2012. Orientador Dr. Isak Kruglianskas
- COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, *Nossa comunidade global*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- CSILLAG, João Mário, *Análise do valor*, São Paulo, 4ª edição, Editora Atlas, 1995.
- DIAS, Genebaldo Freire, *Pegada ecológica e sustentabilidade humana*, Editora Gaia, São Paulo, 2002.
- DIAS, Marcelo Miná (org), *Glossário de termos utilizados em desenvolvimento rural*, Instituto Souza Cruz, Rio de Janeiro, 2006.
- DAWBOR, Ladislau, *Governabilidade e descentralização*. São Paulo, SEADE, 1994.
- DIEGUES, Antonio Carlos, *O mito moderno da natureza intocada*. São Paulo, Hucitec. 1996.
- ETHOS, Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social. *Cidades sustentáveis: como as empresas podem contribuir*, São Paulo, 2009
- FALCONI, Vicente C, *Gestão da qualidade total*, Fundação Christiano Ottoni, Bloch Editores, Rio de Janeiro, 1990.
- FELDMANN, Fábio. *Guia da Ecologia. Para entender e viver melhor a relação homem-natureza*. Guias Abril. Editora Abril S. A. Rio de Janeiro, 1992.
- FERREIRA, Lourdes. M. *Aspectos de um Sistema de Monitoramento da Proteção da Biodiversidade em Unidades de Conservação – SIMBIO*, IBAMA/GTZ, Brasília 1997.
- FURTADO, Celso, *O mito do desenvolvimento econômico*, Rio de Janeiro; Paz e Terra, 1974.
- FURTADO, Celso, *Em busca de novo modelo: reflexões sobre a crise contemporânea*, Rio de Janeiro, 2002.

- GALICCHIO, Enrique *O desenvolvimento local: como combinar governabilidade, desenvolvimento econômico e capital social no território de Montevideo*, Cuadernos Del CLAEH nº 89.
- GOMES, Ana A. F., *A midiatização do social: Globo e Criança Esperança tematizando a realidade brasileira*. Tese de doutorado UNISINOS, 2007.
- GROSSMAN, G; KRUEGER. A. “Environmental Impacts of a North American Free Trade Agreement” In: *The U.S. – Mexico Free Trade Agreement*. GARBER, P Ed. P.165-177, MIT Press, Cambridge, 1993.
- _____. “Economic Growth and the Environment”. *Quarterly Journal of Economics*, v.110, n.2, p. 353-377, 1995.
- _____. “The Inverted-U: What does it Mean?” *Environment and Development Economics*, v.1, p.119-122, 1996.
- HART., Stuart., MILSTEIN, M., *Creating sustainable value. Academy of Management Executive*, 2003.
- HART, Stuart L, *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Editora Bookman, Porto Alegre, 2006.
- HOLMBERG, J., ROBÈRT, Karl-Henrik. e ERIKSSON, K. E. “Socio-ecological principles for sustainability.” In R. Costanza, S. Olmlan e J. Martinez-Alier, orgs. *Getting down to Earth – Practical Applications Ecological Economics*. International Society of Ecological Economics (Island Press, 1996).
- HOLMBERG, J. e ROBÈRT, Karl-Henrik., “Backcasting – a framework for strategic planning”. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*. Vol.,7 (4) (2000), pp. 291-308.
- IANNI, Octavio. *A era do globalismo*. 4ª. Ed. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro, 1999
- JARA, Carlos Julio, *A sustentabilidade do desenvolvimento local*. Secretaria de Planejamento do Estado de Pernambuco, 1998.
- KOTLER, Philip. *Inovação, Fidelidade, Segmentação, Sustentabilidade e Customização*. 2007.
- Disponível em <http://casesdesucesso.wordpress.com/entrevistas/inovacao-fidelidade-segmentacao-sustentabilidade-e-customizacao-2/>. Acesso em 7/1/2013.
- LAVORATO, Marilena L, A (org) MARFCONDES, Adalberto W., RUSCHEL, Rogério R., *Benchmais: as 85 melhores práticas em gestão socioambiental do Brasil. Mais Projetos*. Instituto Envolverde; Cotia: Ruschel & Associados Marketing ecológico, São Paulo, 2007.
- LOBATO, D.M., *Estratégia de empresas*. FILHO, J.M., TORRES., M.C.S., RODRIGUES, M.R.A., Editora FGV, Rio de Janeiro, 2009
- MAGRINI, A. *Política e gestão ambiental: conceitos e instrumentos*. Revista Brasileira de Energia, v. 8, n. 2, p. 1-8, 2001.
- MARTOS, E., SAITO, P, (Coord.), *RSE na Mídia: Pauta e Gestão da Sustentabilidade*. São Paulo, Instituto ETHOS, 2007.
- McCORMICK, J. *Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1992.
- MCDONOUGH, William; BRAUNGART, Michael. *Cradle to Cradle: Remaking the way we make things*. Edição 1 ed.. Nova Iorque: North Point Press, 2002.
- MILLER, G. Tyler, *Ciência Ambiental*, revisão técnica Wellington Braz Carvalho Delitti, São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, Roberto J. “Economia política da sustentabilidade: uma perspectiva neomarxista” In: COSTA, L. F. C, MOREIRA, R. J. E BRUNO, R. (Orgs.) *Mundo rural e tempo presente*. Mauad, Rio de Janeiro, 1999.

MOREIRA, Roberto J. “Terra, poder e território” 1ª edição, Editora Expressão popular. São Paulo, 2007.

MOTA, Ronaldo S, *Manual para valoração econômica de recursos ambientais*, IPREA/MMA/PNUD/CNPq, Rio de Janeiro, 1997.

MOURA, Jadiel G., *Qualidade e Serviços*. 1ª edição. Livraria da Travessa, Rio de Janeiro, 2009

OLIVEIRA, Flávio. *Ecoeficiência: A gestão do valor ambiental*, Editora EPSE, São Paulo, 2007.

PÁDUA, José A, *Um sopro de destruição: pensamento político e crítica ambiental no Brasil escravista (1786-1888)*, Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro, 2002.

PNUMA, *Rumo a uma economia verde: Caminhos para o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza*. Síntese para tomadores de decisão. PNUMA, 2011.

POLANYI, Karl, *A grande transformação: as origens da nossa época*, tradução de Fanny Wrabel. - 2. ed.- Rio de Janeiro, Campus, 2000.

PRAHALAD, C.K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*, São Paulo, Bookman, 2005

REIS, Luis F S, S, S, QUEIROZ, Maria P, *Gestão ambiental em pequenas e médias empresas*, Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.

ROBERT, Karl-Henrik., *The Natural Step: A história de uma revolução silenciosa*. São Paulo. Cultrix/Amana-Key/Willis Harman House, 2002.

_____, *A estrutura de referência do TNS e instrumentos para o desenvolvimento sustentável*. The Journal of Cleaner Production, Vol. 8 (3), 2000, pp. 243-254.

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

SAVITZ, Andrew W., WEBER, Karl. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

SEIFFERT, M.E.B, *ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica*. 3ª edição. Editora ATLAS, São Paulo, 2010

_____, *Sistema de Gestão Ambiental – SGA – ISO 14001 – Melhoria contínua e produção mais limpa na prática e experiência de empresas*, Editora ATLAS, SP, 2011.

SENGE, Peter, (org), SMITH, Bryan., KRUSCHWITZ, Nina., LAUR, Joe., Schley., *A revolução decisiva*, Editora Campus/Elsevier, São Paulo, 2008.

SESI, *Passaporte para a cidadania – Pesquisa de Avaliação de Impacto da Ação Global – SESI - Brasília*, 2007.

SOUTO MAIOR, Marcel. *Almanaque TV GLOBO*. Pesquisa memória Globo, Editora Globo, São Paulo 2006

SOUZA, Júlia A., COSTA., Thiago M., *T Retorno e risco de índices de sustentabilidade em bolsa de valores: uma análise comparativa em âmbitos regionais*. Revista de Administração e negócios da Amazônia, v.4, n.1, jan/abr. 2012.

TANSLEY, A.G. 1935. *The use and abuse of vegetational concepts and terms*. *Ecology* 16:284-307

TENÓRIO, Fernando Guilherme; NASCIMENTO, Fabiano Christian Pucci do.; *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006

TRAINER, T., *Desenvolvido para a morte: Repensando o desenvolvimento do terceiro mundo*, Editora Gaia, São Paulo, 1989.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2009). *World Population Prospects: The 2008 Revision, Highlights, Working Paper* No. ESA/P/WP.210

VEIGA, José Eli, *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. Editora SENAC São Paulo, 2010

VOLTOLINI, Ricardo, *Conversa com líderes sustentáveis*, Editora SENAC, SP, 2011

WERKEMA, Cristina, *Criando a cultura do Seis Sigma: série seis sigma volume I*, Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. 2. ed. SP: Bookman, 2001.

Fontes da web:

<http://www.ideiasustentavel.com.br/2012/01/dez-desafios-da-gestao-sustentavel-nas-empresas/> acesso 10/10/2012

<http://www.abntonline.com.br/rotulo/Eccoinfo.aspx> acesso 10/10/2012

<http://www.abnt.org.br/> acesso 11/11/2012

<http://www.geaconstruction.com/> acesso 10/09/2012

http://www.cidadessustentaveis.org.br/boas_praticas/exibir/104 acesso 10/10/2012

<http://www.processoaqua.com.br> - acesso 09/10/2012

<http://www.gbcbrasil.org.br/?p=certificacao> – acesso 09/10/2012

http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo_275506.shtml acesso 09/12/2012

<http://www.ntvhd.co.jp/english/ir/annual/annual/2012>. Acesso 09/12/2012

<http://www.gvces.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=1> acesso 11/01/2013

<http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/winning-cities/stockholm-european-green-capital-2010/index.html> acesso 08/12/2012

<http://www.wbcds.org/vision2050.aspx> acessado em 18 de junho de 2012

<http://www.un.org/en/development/> acessado em 22 de junho de 2012

<http://www.cebds.org.br> acessado em 11 de junho de 2012

<http://www.pnud.org.br> acessado em 11 de junho de 2012

http://www.inpe.br/noticias/noticia.php?Cod_Noticia=2786 acesso 29/11/2012

http://www.ecodesenvolvimento.org/glossario-de-terminos/glossario-de-terminos/#anc_m#ixzz29OI0nzSX acesso 10/01/2013

www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/index.asp acesso 11/01/2013

www.bmfbovespa.com.br acesso 11/01/2013

<http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/Carteira-ISE-2013.pdf> acesso 20/01/2013

<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>-acesso 20/12/2012

<http://casesdesucesso.wordpress.com/livros-de-apoio/> (KOTLER) acesso 07/01/2013

<http://www.bbcworldwide.com/corporate-responsibility/environment.aspx> acesso 11/01/2013

<http://pactoglobalcreapr.files.wordpress.com/2010/10/compendio2008parte3.pdf>

NORMAS 26000 E 16001 acesso 11/01/2013

<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4206&Alias=ethos&Lang=pt-BR> acesso 10/01/2013.

http://www.greenmeeting.org/novoportal/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=67

APÊNDICE

Definição de conceitos relevantes

Educação ambiental - Processo por meio do qual o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade (Lei no 9.795 de 27 de abril de 1999 – Educação Ambiental).

Gestão Ambiental – É a forma como as organizações administram as relações entre as suas atividades e o meio ambiente observando as expectativas de partes interessadas e o cumprimento legal. O foco da gestão ambiental corporativa é a empresa e não o meio ambiente. Somente através de melhorias em produtos, serviços e processos é que se pode obter redução dos impactos ambientais adversos causados.

Conforme a norma ABNT 14001 de Gestão Ambiental é a parte do sistema geral de uma organização utilizada para desenvolver e sedimentar uma política ambiental e gerenciar os aspectos ambientais significativos. A ABNT é o Fórum Nacional de Normalização que promove a elaboração das normas técnicas em diversos domínios de atividades e possui em sua estrutura diversos Comitês Brasileiros (CB) que discutem, aprovam e escrevem as normas definidoras das características específicas de produtos e processos dos vários setores industriais. O ABNT/CB-38 produziu as normas relacionadas aos sistemas de Gestão Ambiental e suas ferramentas correlatas. (ABNT, 2011).

Globalização – Processo de reestruturação econômica em que as relações ente seus agentes adquirem alcance planetário, ocasionando mudanças significativas no sistema produtivo e nas interações tanto políticas quanto comerciais que chegam a ultrapassar as fronteiras nacionais o que dá uma idéia global do fenômeno. Este processo comporta transformações profundas e desafiadoras que geram dilemas e abrem novos horizontes no modo de vida, nas correntes de pensamento e relações sociais gerando dessa forma um novo fenômeno social identificado como globalismo (IANNI, 1999).

Isto significa que os múltiplos processos sociais, econômicos, políticos e culturais estão sintetizados no conceito de globalização ou num ambiente globalizado, configurando um complexo jogo de forças atuando em diferentes níveis da realidade local, nacional ou mundial.

Meio ambiente – Conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas” (Lei 6.938, de 31/08/1981 – Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente).

Sustentabilidade – O tema da sustentabilidade referenciado neste trabalho tem sido objeto de um amplo debate, com a defesa de diferentes concepções e significados por parte de diversas correntes que têm tornado cada vez mais polêmica a questão. Há

consenso, porém, que o mesmo deva ser analisado de forma abrangente devido a sua complexidade em diversas abordagens.

Para além das três dimensões básicas conhecidas (econômica, ambiental e social), pretende-se em sua extensão conceitual encontrar mecanismos de interação nas sociedades humanas numa relação harmoniosa com a natureza, uma vez que num mundo sustentável “o progresso é medido pela qualidade de vida (saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, ambiente limpo, espírito comunitário e lazer criativo) ao invés de puro consumo material (FERREIRA, 2005 P.315). Desta forma o conceito de sustentabilidade está presente na gestão de negócios (DONAIRE, 1995) como um “processo expansivo das liberdades humanas, podendo ser medido por indicadores que compreendem não apenas industrialização e progresso tecnológicos, como também outros determinantes, como disposição social, a exemplo dos serviços de saúde, educação e direitos civis (SEN, 2000).

Nas dimensões propostas por Sachs o enfoque da sustentabilidade deve ir além da gestão dos recursos naturais, ou seja, uma visão holística é necessária e mais profunda para se resolver os problemas da sociedade. Assim o foco pode ser social, ambiental, econômico, geográfico e cultural. No enfoque social a equidade referente ao pacto das atuais gerações com as gerações futuras busca a avaliação das necessidades do desenvolvimento econômico em fluxos regulares de investimentos e benefícios para a qualidade de vida das pessoas. A sustentabilidade ambiental que tem uma tônica nas questões ambientais, movimentos sociais e impactos causados pelo desenvolvimento baseia-se nas soluções oferecidas de alternativas de tecnologias sustentáveis. A sustentabilidade econômica deve ser tornada possível através da alocação e do gerenciamento eficiente dos fluxos de investimentos público e privado. A sustentabilidade geográfica ou espacial refere-se à configuração rural e urbana equilibrada para uma melhor qualidade de vida para os assentamentos humanos em cidades sustentáveis e tecnologias sustentáveis para a realidade de construções apropriadas às especificidades de cada região, cada ecossistema e cultura. Finalmente a sustentabilidade cultural inclui a busca de raízes, processos de modernização, sistemas agrícolas, ecossistemas e cultura local (SACHS, 1993).

Desenvolvimento sustentável – são processos de mudanças sociopolítica, socioeconômica e institucional que visam assegurar as necessidades básicas da população e a equidade social, tanto no presente quanto no futuro, promovendo oportunidades de bem estar econômico que sejam compatíveis com as circunstâncias ecológicas no longo prazo (JARA, 1998).

Conforme define Sergio Buarque, este processo de mudança social elevação das oportunidades da sociedade, compatibiliza no tempo e no espaço o crescimento econômico, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre as gerações (BUARQUE, 2002).

Sustentabilidade empresarial – Orientação para criação de valor para os acionistas à longo prazo por meio da consideração e do gerenciamento dos riscos sociais, ambientais e econômicos como pré requisito para a sobrevivência e o sucesso do negócio (BUFFARA, 2003).

Responsabilidade social corporativa – Existe uma equivalência entre os conceitos de Sustentabilidade empresarial e Responsabilidade Social Corporativa na medida em que uma conduz a outra, entretanto, o aprofundamento dos componentes da RSC ajuda a entender melhor até mesmo para a construção de modelos de gestão.

A questão é melhor interpretada a partir do que o ETHOS considera como os sete componentes essenciais que são:

1 - Valores e transparência: comportamento ético nas relações com o público interno e externo e prática da coerência entre o discurso e prática além da prestação de contas por meio de relatórios e balanços sociais;

2 – Público interno: a empresa socialmente responsável reconhece o valor dos seus colaboradores e não se limita a respeitar os seus direitos estabelecidos na legislação trabalhista ou nos padrões da Organização Internacional do Trabalho. Estão incluídas na política ações como planos de remuneração, segurança, clima saudável, respeito às diferenças, liberdade sindical entre outras. Compreender melhor a importância do patrimônio humano é privilegiar a atitude de responsabilidade social demonstrada em práticas concretas;

3 – Meio Ambiente: a conscientização da responsabilidade ambiental é a base que sustenta comportamentos preventivos e mitigadores. A empresa como um sistema que importa insumos do meio ambiente, processa e vende, é responsável em evitar o desperdício e pelos resíduos gerados por seus produtos;

4 – Fornecedores: a relação com fornecedores é essencial para que assumam compromissos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável;

5 – Clientes: desenvolver produtos e serviços confiáveis, eliminar riscos à saúde, alinhar interesses são as perspectivas da RSC. É importante conhecer procedimentos que conduzam a esta prática;

6 – Comunidade: o respeito aos costumes, cultura e tradição local, além da contribuição em projetos educacionais e renda aproximam o empreendimento das pessoas e resultam na percepção do papel da empresa como agente de desenvolvimento social;

7 – Governo e sociedade: o comportamento aqui entendido trata de questões como o cumprimento de obrigações tributárias, combate à corrupção e contribuições para projetos e ações governamentais voltados para políticas públicas na área social entre outras.

Stakeholder-cidadão - Indivíduo que circunstancialmente ou permanentemente compõe o público de interesse de determinada empresa ou setor e não depende dos meios institucionais e tradicionais de comunicação para se manifestar (ETHOS, 2007).

Stakeholders – termo amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio por meio de suas opiniões ou ações ou ser por ele afetado. Os clássicos exemplos de *stakeholders* são os acionistas, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, funcionários e clientes. Há uma tendência cada vez maior de considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, por esta razão as empresas devem mapear em seus planejamentos estratégicos os *stakeholders* envolvidos em seus negócios (ETHOS, 2003).

Valor sustentável – Estrutura de estratégias que considera o desempenho hoje e futuro nos ambientes interno e externo das organizações e que baseia-se no aproveitamento de oportunidades, melhoria de desempenho de prevenção de poluição, tecnologias limpas, manejo de produtos e da visão de sustentabilidade de longo prazo (HART, 2006).

Merchandising social – Inserção intencional de temáticas sociais e culturais nas tramas ou enredos de telenovelas como estratégia para mudança de comportamentos, atitudes e opiniões sobre questões do cotidiano social com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Pegada ecológica – expressão que se refere ao impacto humano na natureza em termos quantitativos, por exemplo, quanta terra e água são utilizadas para produzir tudo o que uma pessoa consome, seja alimento, energia, transporte, equipamento, vestuário e outros bens materiais ou intangíveis que sustentam um determinado estilo de vida. O crescimento da população tem elevado o consumo a níveis cada vez maiores, ultrapassando os limites daquilo que se poderia considerar, como mínimo, aceitável. A população cresce, o consumo aumenta, as florestas encolhem, algumas espécies são extintas, o solo produtivo é degradado, as reservas de água diminuem, a pesca desaparece, os rios se estreitam, os gases-estufa aumentam e com isto surgem novas doenças e problemas sustentáveis com o meio ambiente que a humanidade terá que enfrentar (Pegada ecológica e sustentabilidade humana. DIAS, 2002).