

ANO 6 – Nº 14

março 2005

REFLEXÃO

GANHO DE ESCALA:

GOING TO SCALE:

Alinhando a responsabilidade corporativa às estratégias de competitividade nacional e dos negócios

Aligning Corporate Responsibility to Strategies for Business and National Competitiveness

Simon Zadek

tradução de Anna Cynthia Oliveira

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Instituto Ethos Reflexão é uma publicação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, distribuída gratuitamente a seus associados.

Instituto Ethos Reflexão is an Instituto Ethos publication distributed to its associates free of charge.

Realização / Published by

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
Rua Francisco Leitão, 469, 14º andar, conj. 1407, Pinheiros
São Paulo, SP, 05414-020
Tel.: (55 11) 3897.2400
Fax: (55 11) 3897.2424
www.ethos.org.br

Parceiro / Partner

AccountAbility
Unit A, 137 Shepherdess Walk
London, N1 7RQ
United Kingdom
Tel: + 44 (0)20 7549 0400
Fax: + 44 (0)20 7253 7440
Web: www.accountability.org.uk

Patrocínio Institucional / Institutional support

Banco Safra

Colaboradores do Instituto Ethos / For Instituto Ethos

Karinna Biderman Forlenza (captação de patrocínio / *sponsorship fund-raiser*), Leno F. Silva, Paulo Itacarambi

Colaboradores do UniEthos – Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável / For UniEthos

Benjamim S. Gonçalves, Carmen Weingrill, Fernando Pachi, Ricardo Young

Autoria / Written by

Simon Zadek

Edição / Edited by

Maya Forstater

Colaboradores do AccountAbility / For AccountAbility

Matt Jowett, Cris Oliveira

Tradução / Translation, revision and editing

Anna Cynthia Oliveira


Projeto e produção gráfica / Graphics and Art Editing

Waldemar Zaidler, William Haruo (Planeta Terra Design)

Tiragem / Print run: 4.000

São Paulo, março de 2005 / March, 2005

Todos os direitos reservados ao AccountAbility e ao Instituto Ethos
Copyright AccountAbility and Instituto Ethos

 Impresso em Reciclato — capa 180 g/m², miolo 90 g/m² — da Suzano Papel e Celulose, o offset brasileiro 100% reciclado.
SUZANO Printed on Reciclato — cover 180 g/m², pulp 90 g/m² — by Suzano Papel e Celulose, brazilian offset paper 100% recycled.

Esclarecimentos importantes sobre as atividades do Instituto Ethos

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria e não credenciamos nem autorizamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos “selo” com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize o logotipo do Instituto Ethos sem o nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.

Caso tenha alguma dúvida ou queira nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, pelo [link Fale Conosco](#), no qual será possível identificar a área mais apropriada para atender você.

Important clarifications on the activities of Instituto Ethos

1. The advice Instituto Ethos offers is free of charge.
2. We do not offer consultancy services, nor do we authorize any professional to offer such services on our behalf.
3. We are not a social responsibility certifying entity, nor do we give a “seal” for that purpose.
4. We do not permit that any entity or company (associated or not) to use Instituto Ethos logo without our prior and express written authorization.

For further information on the activities of Instituto Ethos, please contact us through the [Talk to Us link](#) on our website:
www.ethos.org.br

APRESENTAÇÃO

INTRODUCTION

É com enorme satisfação que apresentamos a transcrição, atualizada para esta publicação, da palestra proferida por Simon Zadek em 30 de junho de 2004, em São Paulo, um dos destaques da **Conferência Nacional 2004 — Empresas e Responsabilidade Social**, promovida pelo **Instituto Ethos**.

Em **Ganho de Escala: Alinhando a Responsabilidade Corporativa às Estratégias de Competitividade Nacional e dos Negócios**, Zadek reflete sobre os recentes avanços e atualíssimos desafios das empresas que adotam a responsabilidade social como paradigma, e apresenta sua proposta de uma agenda para ação visando consolidar e propagar os benefícios das boas práticas individuais e encorajar a competitividade responsável, tanto nos mercados nacionais quanto entre as nações.

Simon Zadek é presidente da AccountAbility (Institute of Social and Ethical Accountability), organização internacional sediada em Londres, Inglaterra, e membro do Conselho Internacional do Instituto Ethos. Suas contribuições nos mais respeitados fóruns internacionais, seus estudos e sua visão têm exercido considerável influência para o avanço da responsabilidade social empresarial no mundo.

Certos de que encontrarão aqui uma excelente fonte de inspiração, desejamos a todos e todas uma ótima leitura.

We are very glad to introduce the transcription, updated for this publication, of the lecture given by Simon Zadek in July 2004, one of the highlights of the National Conference 2004 — Business and Social Responsibility, organized by Instituto Ethos in São Paulo, Brazil.

*In **Going to Scale: Aligning Corporate Responsibility to Strategies for Business and National Competitiveness**, Zadek reflects on the recent advances and current challenges for the companies that have adopted corporate social responsibility as a paradigm, and puts forward his proposal of an agenda of actions aiming to consolidate and spread the benefits of best practices and to encourage responsible competitiveness both in domestic markets and among nations.*

Simon Zadek is the CEO of AccountAbility (Institute of Social and Ethical Accountability), an international organization based in London, England, and member of Instituto Ethos' International Board. His contributions in the most respected international forums, his studies and his vision have considerably influenced the progress of corporate social responsibility in the world.

We are certain that you will find this text an excellent source of inspiration. Therefore, we wish you a pleasant reading.

GANHO DE ESCALA:

GOING TO SCALE

Alinhando a responsabilidade corporativa às estratégias de competitividade nacional e dos negócios

Aligning Corporate Responsibility to Strategies for Business and National Competitiveness

Simon Zadek

Executivo-Chefe, AccountAbility(*)

Chief Executive, AccountAbility

Tradução de Anna Cynthia Oliveira

É para mim uma honra e um prazer estar aqui de novo, na Conferência Anual 2004 do Instituto Ethos. Esta é a terceira vez que venho à conferência do Ethos. A cada ano ela está maior, mais complexa, e é mais abrangente. Sempre me encanta ser convidado, pelo que posso aprender com seus participantes — redescobrir a extraordinária dinâmica do que está acontecendo no Brasil, e o quanto essa experiência é relevante para todos nós que trabalhamos com agendas semelhantes no mundo todo. Sem dúvida, este é um dos eventos mais importantes do calendário internacional da responsabilidade corporativa.

Nessa nossa área, há tanta coisa por fazer que sempre achamos que temos de fazer mais. Hoje, no entanto, quero começar minha exposição comemorando: em meio a preocupações, decepções e temores, coisas fantásticas têm acontecido no movimento da responsabilidade corporativa nos últimos dez anos. As discussões e eventos de dez anos atrás tinham natureza bem distinta do que vemos aqui hoje. As platéias eram menores, e as pessoas pensavam em coisas totalmente diferentes. Dez anos atrás, tentávamos determinar o que significaria para uma empresa levar em conta questões sociais. Tentávamos imaginar o que significaria medir isso, e umas poucas empresas começavam a considerar como seria fazer balanços sociais e envolver pessoas

It is an honour and a pleasure to be here again at Instituto Ethos' 2004 annual conference. This is the third time I have come to an Ethos conference. Each year it has been bigger, more complex and more comprehensive. I am always delighted to be invited here, because of what I learn from the participants. Each time, I rediscover the extraordinary dynamics of what is happening here in Brazil, and how relevant this experience is for all of us working on similar agendas around the world. In short, this is one of the most important events on the international corporate responsibility calendar.

We always feel we have to do more; after all, there is so much to do. But this morning I want to start with a celebration. Amidst concerns, disappointments and fears, some amazing things have happened in the corporate responsibility movement over the past ten years. If I think about the discussions and events that were going on ten years ago, they were of a very different nature from what I see today. There were fewer people in the audience and they were people thinking about totally different things. Ten years ago we were trying to figure out what it could mean for a company to take into account social issues. We were trying to

(*) Com a colaboração de Maya Forstater.

(*) Edited by Maya Forstater.

externas na discussão desses assuntos. Em poucos anos, podemos dizer que percorremos um longo caminho.

Alguns dos presentes aqui, inclusive Ricardo Young, participaram da Cúpula de Líderes do Global Compact¹, em Nova York, na semana passada. Esse evento foi também uma celebração, não do pacto global da ONU, mas do estágio a que chegaram alguns segmentos da comunidade empresarial, com suas idéias e práticas sobre questões sociais e ambientais. Assim, embora estejamos aqui para aprender, é importante reconhecer e celebrar nossos sucessos.

O caminho da responsabilidade corporativa é longo e tem-se mostrado cansativo. Os que entre nós trabalham dentro de empresas têm sido militantes incansáveis; têm formulado políticas e sistemas de indicadores, têm encorajado maior transparência. Já aqueles que trabalham do lado de fora das empresas têm inventado novas ferramentas, às vezes se engajado em campanhas e cada vez mais fomentado parcerias entre pessoas comprometidas com mudanças. Todos nós temos tido, continuamente, de reinventar a nós mesmos e às coisas que fazemos. Cada vez que participamos de um evento, descobrimos uma nova série de desafios, um código novo, ou mais um líder mundial dizendo todo tipo de coisa sobre o que devemos ou não devemos fazer...

Então, vamos descansar um pouco. Reclinem-se, relaxem, e vamos refletir sobre o que conseguimos até agora, até onde chegamos, numa rápida auto-avaliação do nosso progresso. Para isso eu gostaria que vocês olhassem os quatro elementos que compõem a peça frontal de uma ferramenta de *benchmark* que está sendo desenvolvida pela iniciativa chamada Rede de Liderança Global** (figura 1). Esta rede envolve as organizações AccountAbility e o Centro para a Cidadania

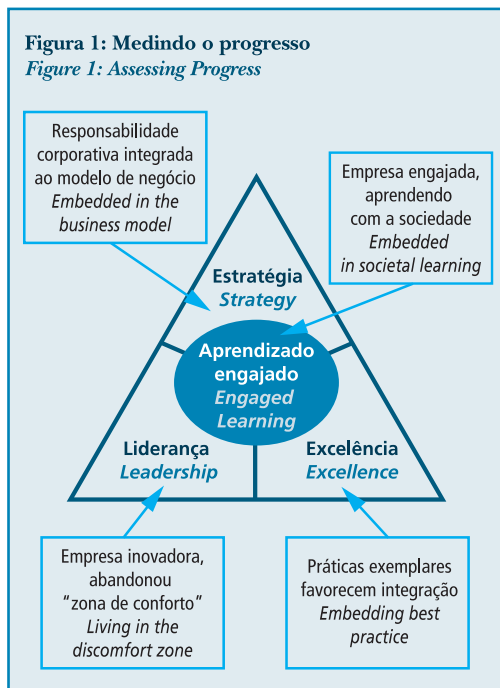
imagine what it would mean to measure it, and a few companies were beginning to consider what would be like to make social reports and to engage with external people in discussing these issues. In a few years we have travelled a long way.

Some people in the audience, including Ricardo Young, attended the “Global Compact Leaders Summit” in New York last week. This was also a celebration, not of the United Nations’ Global Compact, but of the stage some parts of the business community have reached in their thinking and practice about social and environmental issues. So although we are here for learning, it is important that we also celebrate our successes.

The pathway of corporate responsibility has been a tiring one. Those of us working inside companies have been advocates, built policies and measurement systems, and encouraged greater transparency. Those of us outside companies have invented new tools, sometimes campaigned and increasingly created partnerships between those committed to change.

All of us have had to continually reinvent ourselves and what we are doing. Every time we come to an event we discover a new set of enterprises, a new code, a new world leader saying all sort of strange things about what we should and should not do.

So let’s take a short rest. Sit back and relax, and let’s reflect on what we have achieved so far, how far we have come, a short self-assessment of our progress. I’d like you to look at the four different elements that make up the front end of a benchmark tool that is in development through an initiative called the “Global Leadership Network” (figure 1). This network involves



¹ Global Compact Leaders Summit, realizada em 20 de junho de 2004 na sede da ONU. (Nota da Tradutora)

** Global Leadership Network.

Corporativa do Boston College, trabalhando com dez empresas líderes globais, entre as quais IBM, General Electric, Diageo, Manpower, FedEx e Cemex.² A proposição central da Rede é que o máximo desempenho em responsabilidade corporativa pode ser entendido como o *grau de alinhamento entre boas práticas e a estratégia e os processos do negócio*. Olhem o diagrama. Lá em cima está a própria **estratégia** do negócio: até que ponto a estratégia da sua empresa abraça a responsabilidade corporativa, integrando-a ao núcleo duro do negócio. No meio da figura temos o **aprendizado**: aprendizado engajado, engajamento com a sociedade. Por “sociedade” se entendem diversos possíveis atores: ativistas da sociedade civil, entidades sindicais, governamentais, outras empresas, tanto no nível doméstico como local ou internacional; enfim, todos com quem você se relaciona em seu negócio. No canto inferior esquerdo, temos **liderança**. Com esse termo, nós nos referimos a empresas que conseguem operar na zona do desconforto, empurrando a inovação ao longo do eixo da responsabilidade e da estratégia central do negócio. À direita do diagrama, a **excelência operacional**. Excelência é também uma espécie de liderança, mas sem desconforto. Excelência é quando você sabe o que fazer, e o faz incrivelmente bem — por isso a designamos “excelência operacional”.

Acreditamos que esses quatro elementos são o cerne de qualquer avaliação do seu progresso na busca da excelência em responsabilidade corporativa. Estamos desenvolvendo e testando indicadores que meçam cada um deles, bem como suas inter-relações. Até onde você terá chegado em sua empresa, em termos de estratégia de negócio, aprendizado engajado, liderança e excelência? Tenho certeza de que, ao refletir sobre isso, você pensa nas coisas incríveis que já fez, e talvez se pergunte: *Será que eu tenho uma estratégia alinhada? Estarei engajado com muitos atores diferentes? Quanto desconforto meu chefe quer enfrentar? Quantos experimentos poderei arriscar?* Ou seja: *Até onde você de fato vai, quando tenta lidar com esses assuntos de modo criativo e produtivo?*

Como parte dessa breve auto-avaliação, eu queria mencionar a questão dos padrões, que são um elemento central

*AccountAbility and The Centre for Corporate Citizenship at Boston College working with ten global leadership companies, including IBM, General Electric, Diageo, Manpower, FedEx, Cemex and others. The GLN's core proposition is that top performance in corporate responsibility can be understood as the degree of alignment of such practices to your business strategy and process. Have a look at the model. At the top there is business **strategy** itself, how far does your company's business strategy embrace corporate responsibility at its heart. In the middle we have **learning**: engaged learning, engaging with society. Society means many different possible players: civil activists, labour, government, other businesses domestically, locally, internationally — whoever you engage with in your business. At the bottom left we have **leadership**. What we mean by that is companies who are able to operate in the discomfort zone, driving innovation along the axis of responsibility and the company's core strategy. On the right is **operational excellence**. Excellence is another kind of leadership, but not discomfort. Excellence is when you know what to do and you just do it incredibly well — if you like, an operational excellence.*

We believe that these four elements are the heartland of any assessment of your own progress in achieving excellence in corporate responsibility, and we are busy developing and testing metrics for each of these elements and their relationship. How far have you really got in your company in terms of business strategy, engaged learning, leadership and excellence? I'm sure as you reflect on this, you think about the amazing things you've already done, and maybe you think: Do I have an aligned strategy? Am I engaged with many different players? How much discomfort is my boss willing to take? How much experimentation are they willing for me to risk? How far do you really go in trying to deal with these issues creatively and productively?

² Global Leadership Network, liderada por AccountAbility e The Center for Corporate Citizenship at Boston College (www.bc.edu/centers/cc). As demais empresas, no grupo de dez, são Cargill, 3M, Omron e General Motors. (N.T.)

do trabalho de AccountAbility. Tem-se dado muita atenção e tem havido muito progresso em matéria de padrões nos últimos dez anos, e cada vez mais se discute o desenho de uma arquitetura de convergência de padrões globais. Padrões globais que estão emergindo, entre os quais a Série AA1000 da própria AccountAbility, de verificação e engajamento de partes interessadas³, as Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)⁴ e o trabalho sendo feito na ISO⁵. Além deles, certamente os padrões formulados pelo Instituto Ethos são importantes no Brasil, e crescentemente em nível internacional. Ocorre que, além desses padrões, há centenas de outros que surgiram nas últimas décadas pretendendo orientar as empresas na gestão de diferentes aspectos do desempenho social, ambiental e econômico dos negócios. Muitos de vocês os vêm usando; muitos de vocês fizeram experiências com diferentes tipos de códigos e padrões, fruto de iniciativas locais e internacionais, cobrindo assuntos que vão desde o manejo florestal até os direitos humanos.

Mas a questão é que os padrões não devem se destinar apenas a padronizar, ou a provar aos outros que você fez a coisa certa. Padrões eficazes devem ser parte daquilo que impulsiona você para a excelência; devem ser fortes indutores de desempenho, ou não valeria a pena adotá-los. Assim, ao considerar aonde

As part of this quick self-assessment, I wanted to mention the topic of standards, a core element of AccountAbility's work. There has been intense attention and much progress over the past ten years on the matter of standards, and an increasing focus on the development of convergent global standards architecture. A few global standards are now emerging, including AccountAbility's own AA1000 Series for assurance and stakeholder engagement, the GRI Reporting Guidelines, and the emerging work around ISO. Obviously the work of Ethos is important in Brazil and increasingly internationally. But beyond this, there are hundreds of standards that have emerged in the last decades for businesses to provide guidance in managing different aspects of social, environmental and economic performance. Many of you have been using them, many of you have worked with experiments on different types of codes and standards; domestic and international initiatives, standards covering issues from forest management to human rights.

But the point is that standards are not just to standardise, and are not just to prove to others that you have done something. Effective standards must be part of what drives you to excellence; they have to be strong performance drivers for them to be worth doing at all. So when considering

Padrões eficazes devem ser parte daquilo que impulsiona você para a excelência; devem ser fortes indutores de desempenho, ou não valeria a pena adotá-los.

Effective standards must be part of what drives you to excellence; they have to be strong performance drivers for them to be worth doing at all.

³ Respectivamente, "assurance" e "stakeholder engagement". (N.T.)

⁴ Versão brasileira das Diretrizes-2002 da GRI foi lançada em 01 de julho de 2004, durante a Conferência Anual do Instituto Ethos; encontra-se disponível nos sítios web www.ethos.org.br e www.global-reporting.org. (N.T.)

⁵ A ISO (International Organisation for Standardisation) lançou processo de elaboração de documento internacional de diretrizes sobre responsabilidade social, reunindo especialistas coordenados por comitê Brasil-Suécia. A previsão é que o processo leve três anos e o documento seja publicado no início de 2008. Mais informações em www.iso.org. (N.T.)

Se você quer chegar na ferramenta de *benchmark* da Rede de Liderança Global, também pergunte a si mesmo quantos dos padrões que você usa realmente lhe servem. Será que eles o estão ajudando a medir coisas importantes ou a tomar decisões sobre como administrar o seu negócio? Até que ponto esses padrões, normas e indicadores estão de fato agregando valor, no que se refere ao desempenho da empresa e ao seu alinhamento com a cidadania?

Nós temos de nos fazer as perguntas difíceis sobre o que efetivamente conseguimos realizar. Agir assim é sinal de maturidade, e, se nos omitirmos, outros nos farão essas perguntas primeiro, freqüentemente de uma maneira cínica e destrutiva. Pode ajudar pensar nisso nos termos de algo equivalente ao *Balanced Score Card*. Pense no seu Conselho e na alta direção da sua empresa. Eles têm uma espécie de painel de controle com só uns poucos indicadores, talvez participação no mercado ou retorno sobre o investimento, umas poucas medidas bem simples que eles usam para dirigir o negócio central. Esses não são indicadores operacionais, mas os verdadeiros indicadores de estratégia.

Pois bem: imagine os indicadores de metas estratégicas que sua empresa usa para conduzir os negócios, e então olhe para a figura 2 e pergunte a si mesmo onde é que você está. *Quando você olha o painel de controle do Conselho ou da alta direção, você vê qualquer coisa sobre responsabilidade social corporativa?*

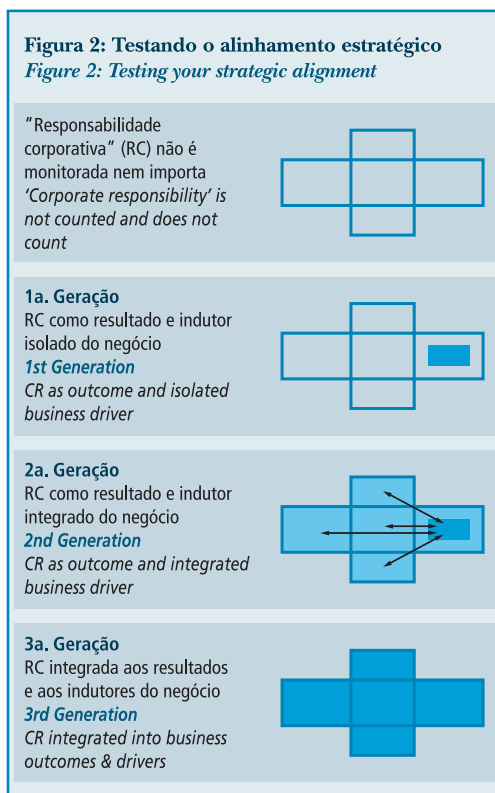
A sua é uma **empresa de primeira geração**, onde tudo se refere à prática convencional de negócios mas uma notinha no painel de controle indica “responsabilidade social corporativa” — como um pedacinho que você acrescentou à empresa, reagindo a pressões externas? Ou a sua é uma **empresa de segunda geração** e nela, no nível estratégico do negócio, as equipes estão começando a compreender, não só

where you have got to in the Global Leadership Network benchmark tool, also ask yourself how many of the standards that you are using are really working? How are they helping you to measure things that matter or make decisions on how to manage your business? Where are these standards, frameworks and measurements really adding value in terms of business performance and its alignment to citizenship?

We have to ask the tough questions about what we are really achieving. It is a sign of maturity and, if we do not, others will ask them first, often in a cynical and destructive manner. It can be helpful to think of this in terms of some equivalent to the Balanced Score Card. If you think of your Board, and management team leading your company, they have some kind of a dashboard that has just a few indicators, maybe market share or return on assets, a few simple metrics they use to drive the core business. These are not the operational metrics, but really the strategic metrics.

Imagine in your mind the strategic targets metrics that your company uses to drive the business and then just look at figure 2 and ask yourself where you are in your company's development. When you look at the dashboard at the Board or senior management level, do you see anything about corporate social responsibility?

Are you a first generation company where you have a lot of things about the business as usual and then a little note at the side that says: “corporate social responsibility”, an extra piece that you added to the company because of external pressure? Or are you a second generation company where at the strategic level of your business the teams are beginning to understand



o que fazer com aquele pedacinho social, mas onde ele de fato se encaixa no corpo da empresa: inovação de produtos e processos, novas visões de marketing e de canais de distribuição, as conexões, os indutores, os estímulos que ligam a responsabilidade social ao jeito de fazer negócios. Sua empresa está nesta posição? Acho que muitos de nós certamente almejam chegar aí. Ou será que você iria tão longe a ponto de identificar sua empresa como uma **empresa de terceira geração**, na qual a responsabilidade corporativa está tão integrada ao jeito de fazer negócios que se tornou invisível, não se distinguindo de outros elementos da estratégia? Nessa geração de empresas, a discussão sobre responsabilidade corporativa perde a razão de ser, porque todos estão fazendo tudo de um modo perfeitamente integrado. A maioria de nós estaria sem trabalho a essa altura, mas até isso seria motivo de celebração!

Sejamos honestos sobre onde realmente estamos. A verdade é que muitos entre nós provavelmente ainda lutam para chegar a ser uma empresa de primeira geração. Pode haver umas poucas empresas que se encontram a meio caminho, entre a primeira e a segunda gerações, e muito poucas, se houver, que atingiram plenamente a segunda geração. Não há empresas de terceira geração — mas este claramente deve ser o nosso alvo, o ponto onde queremos chegar, até que o alcancemos.

Vamos prosseguir um pouco mais com esse exercício de auto-avaliação. Poucos dias atrás, AccountAbility, junto com nosso parceiro CSR Network, lançou a primeira versão de um novo índice, chamado **Accountability Rating®** (figura 3). Nós tomamos o *ranking* “Global 100” (G100) da revista Fortune⁶ e, usando informação divulgada pelas próprias empresas, atribuímos-lhes notas em seis grandes áreas. Essas

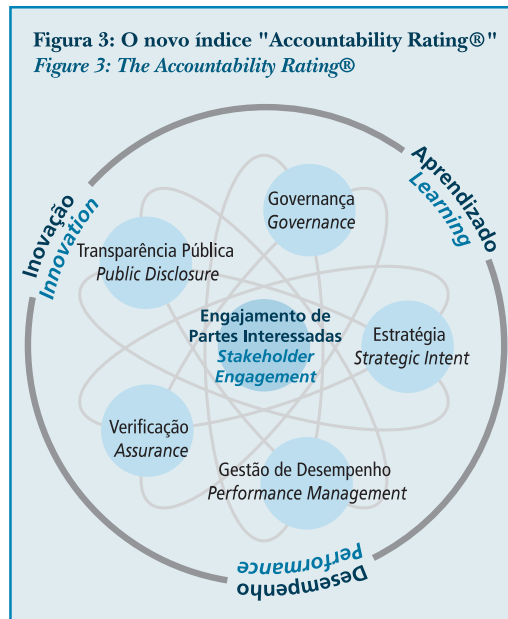
not only how to do that social bit, but where that bit really fits in to the rest of your business: products, process innovation, new ways of thinking about marketing and distribution channels, the linkages, the drivers, the enablers that connect social responsibility with your way of doing business. Are you at that point? I think many of us surely aspire to be there. Or would

*you go so far as to rate yourself as a **third generation company**, where corporate responsibility is so embedded in the way you do business that it is once again invisible as a distinct element of your strategy? At this generation, all that talk about corporate responsibility disappears because you’re doing it all in such an integrated way — most of us are out of jobs at this point, another cause for celebration!*

Be honest about where you are. The truth is that many here are probably still struggling to become a first generation company. There may be a few companies that are somewhere

between the first and second generations, and few if any that have reached the second generation. There are no third generation companies, but this is clearly where we need to aim for, and reach.

*Let’s continue with this self-assessment for a while longer. A few days ago AccountAbility, together with its partner, CSR Network, launched the first version of a new index, called the **Accountability Rating®**. We took Fortune Magazine’s ‘Global 100’ companies (the 100 largest companies by revenue) and, using their published information, we rated them according to six overarching domains. These domains are performance drivers, not the impacts themselves: they are the things that we think create results. Scores*



⁶ Com as 100 maiores empresas do mundo, em volume de receita bruta. (N.T.)

grandes áreas correspondem a indutores de desempenho, não se referem aos impactos causados; elas são justamente aquilo que, nós acreditamos, pode gerar resultados. Notas atribuídas a cada área oferecem, portanto, uma medida de até que ponto uma empresa consegue integrar a responsabilidade corporativa ao seu jeito de fazer negócios.

Sumariamente, os seis campos consistem de três áreas internas e três externas, com relação à empresa: **governança, estratégia e gestão de desempenho**⁷ — não da responsabilidade corporativa, mas do próprio negócio; mais **engajamento de partes interessadas, transparência pública e verificação**, por auditoria formal, das mesmas informações levadas ao público⁸. Acreditamos que essas seis partes permitem uma percepção valiosa de até que ponto uma empresa conseguiu avançar ao longo daquelas três gerações da figura 2. Por ora, não se preocupem com os resultados das empresas do G100.

Cada um pense na sua empresa e nos seus sistemas de governança, e pergunte a si mesmo: *Quando sou premiado por meio de incentivos, avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento de carreira e processos semelhantes, em que medida a responsabilidade social é um fator presente nesse dia-a-dia?*

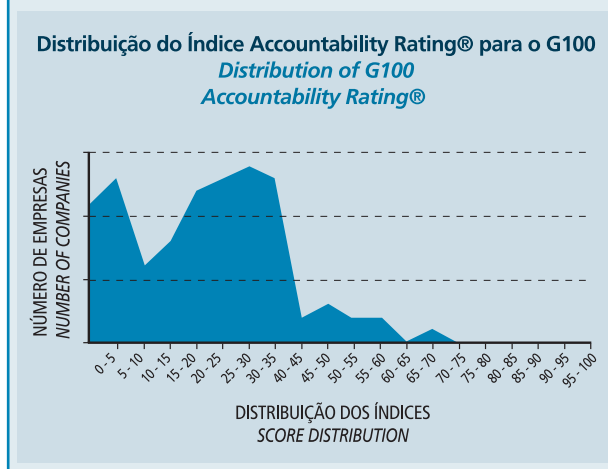
O que descobrimos foi que o índice médio do Accountability Rating® para o G100 era 24% (figura 4). Obviamente qualquer sistema de notas pode ser calibrado para apontar resultados mais altos ou mais baixos, mas a verdade é sin-

for each of these domains therefore provide a measure of how far a company has truly embedded corporate responsibility into the way it does business.

*Briefly, the six domains consist of three internal and three external areas: **governance, strategy, and performance management**, not of corporate responsibility, but of the business, **stakeholder engagement, public disclosure**, and the **assurance** of formal auditing of that public disclosure. We think these six pieces give a useful insight into how far a company has moved along that generational problem. Again, don't worry too much about the results of the G100, but think about you and your company and your own governance system, and ask yourself: when get rewarded through management incentives, performance review, career development plan and other ways, to what extent does corporate responsibility really figure on a day-to-day basis?*

What we found was that the average score on the Accountability Rating® for the G100 was 24%. Obviously any scoring system can be calibrated to score high or low, but the simple story went like this: when we really took a look to see to what extent corporate responsibility was integrated in the way the G100 do business, with some notable and very positive exceptions the answer was — ‘not very much’; there is, in short, a long way to go. It's really important to

Figura 4: Como estão se saindo as empresas do G100?
Figure 4: How well are the G100 doing?



⁷ Respectivamente, em inglês: “governance”, “strategic intent” e “performance management”.

⁸ Respectivamente, em inglês: “stakeholder engagement”, “public disclosure” e “assurance”. A expressão “transparência pública”, adotada aqui, refere-se a toda informação aberta ao público pela empresa, veiculada por qualquer meio. (N.T.)

gela: quando paramos para examinar em que medida a responsabilidade social foi integrada à prática de negócios do G100, a resposta — apesar de exceções muito positivas e notáveis⁹ — foi “não muito”. Em suma: há um longo caminho pela frente. É sem dúvida importante identificar as boas práticas e comemorar quando empresas fazem coisas fantásticas, individualmente; da mesma forma, temos de premiar ou encontrar um jeito de endossar, divulgar e multiplicar essas boas práticas. Mas é também nesse exato momento que temos de nos perguntar até onde conseguimos avançar, e o que nos impede de ir além?

Nós chegamos a algumas conclusões para cada uma daquelas seis grandes áreas:

- **O engajamento de partes interessadas** tem de produzir um aprendizado real, que impulse mudanças na estratégia e nas operações da empresa;
- **As estratégias** têm de estar alinhadas ao desenvolvimento sustentável para que iniciativas lideradas por empresas alcancem credibilidade;
- **Sistemas de governança** devem atender a uma agenda cada vez mais ampla de responsabilidade e prestação de contas¹⁰, transformando idéias em decisões reais e decisões em ações concretas;
- **Na gestão de desempenho**, os incentivos têm de estar vinculados a padrões de desempenho alinhados ao desenvolvimento sustentável;
- **Transparência pública** — A qualidade das informações levadas a público pelas empresas tem de melhorar dramaticamente para ganhar em utilidade e credibilidade;
- **A verificação independente** tem de ser parte integrante do gerenciamento tanto da qualidade interna quanto das informações levadas a público.

Eu não teria tempo para conversar sobre essas conclusões em detalhe, por isso me permitam concentrar naquilo que é mais crítico: a **estratégia**. É muito fácil afirmar que a

identify the practices and to celebrate when individual companies do amazing things, and we have to reward or find a way to endorse and promote good practices. But it's also in this very moment that we have to ask ourselves how far we have really got, and what are the constraints to moving forward?

We have come to some conclusions on each of these six domains:

- **Stakeholder engagement** has to produce real learning that drives changes in business strategy and operations;
- **Strategies** must be aligned to sustainable development to sustain credible business-led approaches;
- **Governance** must embrace the broadening accountability agenda, turning ideas into real decisions and actions;
- **Performance management** — Incentives must be aligned to performance aligned to sustainable development;
- **Public disclosure** must improve dramatically if it is to become more useful and so credible;
- **Independent assurance** must be integral to public disclosure and internal quality management.

I do not have time to talk about them in detail, but let me just give one key example: strategy. It's very easy to say that corporate responsibility is integrated into our strategy. Energy companies talk about 'beyond petroleum', automobile manufacturers talk about 'delivering mobility', software companies talk about their focus on stimulating innovation and the human spirit, and drugs companies talk about being about health. But the truth is that it's very difficult to do. Most of us in the corporate responsibility area are actually not very good at strategy. As a matter of fact,

⁹ Os maiores índices foram obtidos por BP (67%) e Suez (60%). (N.T.)

¹⁰ Do inglês “accountability agenda”. O conceito representado pelo vocábulo accountability vai além da usual tradução por ora “prestação de contas”, ora “responsabilidade”, no português e no espanhol. Diferentemente do caso de benchmark, ranking, business case, ou mesmo stakeholder, no entanto, este anglicismo ainda não se tornou corriqueiro. Feita esta ressalva, as duas formas são adotadas aqui. (N.T.)

responsabilidade corporativa está integrada em nossa estratégia: empresas de energia dizem ir “muito além do petróleo”, a indústria automobilística diz que detém a chave da “mobilidade”, empresas de software dizem que seu foco é estimular a inovação e o espírito humano, enquanto a indústria farmacêutica diz que saúde é o seu negócio. Mas, claro, fazer é muito mais difícil que dizer. A maioria de nós, que nos dedicamos à responsabilidade corporativa, na verdade nem somos muito bons em estratégia. Pensando bem, muitos de nós sequer somos muito bons em matéria de negócios... A maioria de nós provém de segmentos pouco influentes da comunidade empresarial, ou mesmo de áreas alheias à comunidade empresarial. Podemos trabalhar numa grande empresa, mas isso não nos torna empresários brilhantes. Não implica que saibamos como, de fato, integrar a responsabilidade corporativa à estratégia do negócio. Certamente nosso exame das empresas do G100 apenas realça os dilemas reais que as maiores empresas do mundo enfrentam ao tentar, de fato, dar o passo adiante, vinculando a responsabilidade às suas estratégias e ao seu desempenho de longo prazo.

Assim, embora existam progressos importantes, há um longo caminho pela frente. Mas por que, qual é o problema? Não é que as pessoas nas empresas sejam mal-intencionadas ou perversas; elas — isto é, muitos de nós, hoje, aqui — são apenas pessoas normais. A verdade é que avançar é muito difícil. Permitam-me ilustrar por que, usando resultados de uma pequena pesquisa que fizemos dentro de uma das empresas do G100, uma gigante norte-americana da área química. A pesquisa ouviu os cerca de 500 executivos mais graduados da empresa, em nível global. Quero me concentrar particularmente em duas das perguntas feitas a eles e na resposta que eles deram.

A primeira pergunta foi: Você acha que práticas de responsabilidade empresarial podem ser uma vantagem competitiva real para a empresa? A resposta foi extremamente positiva, como vocês podem ver na figura 5. A grande maioria dos principais executivos de toda a empresa respondeu: “Sim, nós realmente acreditamos que a responsabilidade corporativa pode ser parte de nossa proposição de valor de longo prazo, ao mesmo tempo em que é nossa contribuição para a sociedade. As duas coisas combinam.” E então nós

a lot of us in the corporate responsibility area are not good in the business area altogether. Most of us came from a side part of the business community, or from outside the business community. We may have a job in a large company, but that doesn't mean we're brilliant businesspeople. It doesn't mean we understand how to integrate this stuff into business strategy, and certainly our examination of the G100 actually highlighted the real dilemmas the world leading companies have in really taking the step forward and linking together responsibility with long-term business strategies and performance.

So, whilst there is some good progress, there is still a long way to go. But why: what is the problem? It's not that the businesspeople are mean or that we're evil, they — that is, most of us here today — are just normal folks. The truth is it's very difficult to make serious progress. Let me illustrate why by reference to the results of a small survey within one of the G100, a large American chemical company. This was a survey of the top 500 or so managers across the company, globally. Let me focus on two particular questions asked, and the responses.

The first question was: Do you think responsible business practices can be a real competitive advantage for us? Actually, the results were really good, as you can see here. The vast majority of senior managers across this company said: “Yes, we really believe that corporate responsibility can be part of our long-term value proposition, as well as contributing to society. The two can fit.” Then we asked a second question: What do you think is the biggest constraint to really moving forward? The overwhelming response was: the short-term financial target is the single biggest constraint to advancing corporate responsibility inside most companies.

In a way this survey sums up the whole story, and is reinforced by work AccountAbility is doing with the World Economic Forum on ‘mainstreaming responsible

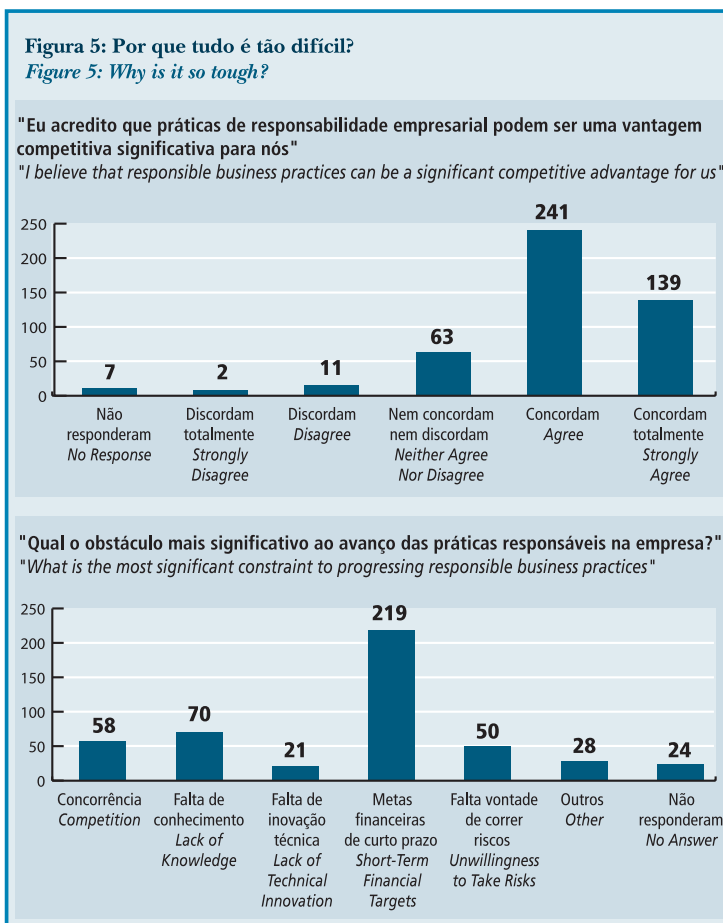
fizemos a segunda pergunta: O que você considera como o maior obstáculo para que a empresa avance nessa direção?

E a resposta esmagadora foi: as metas financeiras de curto prazo são o maior obstáculo para a evolução da responsabilidade corporativa na nossa empresa; aliás, como em qualquer outra! Pode-se dizer que essa pesquisa sintetiza a história toda, e é reforçada pelo trabalho que AccountAbility está fazendo com o Fórum Econômico Mundial a fim de disseminar a mentalidade do investimento responsável¹¹. Nós todos sabemos que, no longo prazo, a prática responsável é o único jeito de fazer negócios. No longo prazo, esta é a chave para o modo como entendemos o mundo, inovamos nossos produtos e processos, motivamos nossos empregados, convencemos os reguladores, enfim, conseguimos a chamada “licença para operar”. Nós conhecemos a lista, e a lista está certa. Mas os mercados são diferentes no curto prazo, e eles nos induzem — a nós, empresas — a um comportamento que não é consistente com as estratégias de geração de valor econômico de longo prazo. É fácil entender que quase todas as empresas do

investment^{***}. We all know that in the long term responsible business practice is the only way to do business. In the long term it's the key to the way we understand the world, innovate our products, innovate our processes, motivate our employees, convince regulators,

acquire licenses to operate. We know the list, and the list is right, but markets in the short-term look quite different, and they drive us — the companies — to behave in ways that are not consistent with the long-term economic value creation strategies. I could imagine that almost every company in the world, with a few exceptions, would be driven to try and maximize short-term economic value to the cost of the long-term economic value. For companies that are already listed in the stock exchange, the short-term financial pressures are unbelievably intense.

The need to deliver a quarterly return, accompanied by well-documented results that usually are detrimental to the long-term performance is a phenomenon that is constantly increasing. As individual companies that want



¹¹ O relatório “Mainstreaming Responsible Investment”, fruto de dois anos de discussão entre especialistas, foi lançado na reunião de Davos em janeiro de 2005 e está disponível para download no site web de AccountAbility. (N.T.)

^{***} The report “Mainstreaming Responsible Investment” was launched at the World Economic Forum meeting in Davos, January 2005 and is available at www.accountability.org.uk (N.E.)

mundo, com pouquíssimas exceções, estejam orientadas para maximizar o valor econômico de curto prazo em detrimento do valor econômico de longo prazo. Para as empresas listadas nas bolsas de valores, tanto mais: a pressão por resultados financeiros de curto prazo é incrivelmente intensa.

A obrigação de gerar dividendos acompanhados de resultados bem documentados, que via de regra prejudicam o desempenho de longo prazo, é um fenômeno que se propaga constantemente. Como empresas individuais que querem fazer a coisa certa, e que querem ter uma estratégia de longo prazo que seja responsável, além de bem-sucedida, temos de nos perguntar: *Que faremos neste mundo de mercados que recompensam coisas totalmente diferentes?*

Vocês podem perceber o mesmo fenômeno saindo do nível individual das empresas para observar o que acontece com os países. Na África do Sul, por exemplo, o empoderamento econômico da população negra é um elemento crucial da agenda social e política. Governo e empresas têm desenvolvido diversos programas, tanto voluntários como coercitivos, com esse propósito. E o que acontece? Há muitas empresas bem-sucedidas mas também muitos problemas, e o maior problema e principal obstáculo tem a ver com as exigências da concorrência internacional. A África do Sul é uma comunidade de indivíduos conscientes da importância de certos avanços para o futuro do país, mas tem sido forçoso reconhecer que é difícil progredir com as políticas públicas necessárias em face da feroz concorrência internacional. Outro exemplo é o Camboja dos últimos quatro ou cinco anos. O Camboja vem investindo recursos e energia consideráveis na tentativa de fazer com que sua indústria de vestuário se torne algo mais do que uma opção de fornecedor barato, no cenário internacional. Grande esforço tem sido dedicado a melhorar a gestão e os padrões de trabalho, a fim de oferecer um produto que alie alta qualidade tecnológica ao argumento

to do this right, and that want a long-term strategy that is not only successful but also responsible, we have to ask: What do we do in a world of markets that reward totally different things?

You can notice the same phenomenon if you go beyond individual companies and start looking at what happens to nations. In South Africa for example the drive for black economic empowerment is a key part

of the political and social agenda. Both the government and companies have developed many programs, both voluntary and regulatory, and what happens? There are many successful companies, but also many problems, and the biggest problem and constraint has to do with the demands of international competition. South Africa is a community of individuals aware of the need for advancements that make sense for their future; however, they have found that it has not been possible to advance many of the public policy processes in the face of fierce international competition. Another example is that of Cambodia, in the last four or five years. Cambodia has invested considerably in an attempt to make its garment industry go beyond competing as

a low-price supplier. They have concentrated on improving management and labour standards to deliver not only a product of high technical quality but one that can claim to be manufactured in a more responsible way. At the end of 2004 the multi-fibre arrangement (MFA) system of trade quotas comes to an end. The predictions are bad; the predictions are that the intensified price competition at the end of this quota agreement will drive much business from Vietnam, Bangladesh, El Salvador and Philippines to China, simply because production costs in China are much cheaper. This issue

Nosso desafio, como uma comunidade de empresas e também uma comunidade de nações, é não permitir que os processos de competição global simplesmente eliminem a responsabilidade do modelo de negócios no qual acreditamos.

We are challenged as a community of businesses and also as a community of nations not to simply allow global competitive processes to drive responsibility out of how we want to do business.

de haver sido produzido de maneira responsável. Em 1º de janeiro de 2005 termina o prazo de vigência das cotas de importação de produtos têxteis estabelecidas pelo chamado Acordo Multifibra (MFA, na sigla em inglês). Os prognósticos são ruins. O que se prevê é que, com o fim do acordo, a acirrada concorrência de preços fará com que grande parte dos negócios do Vietnã, Bangladesh, El Salvador e Filipinas seja transferida para a China, simplesmente porque os custos de produção na China são muito menores. Este assunto é enfatizado num relatório que está sendo produzido pelo “Fórum MFA” — uma coalizão de empresas, agências internacionais, entidades sindicais e da sociedade civil —, facilitado por AccountAbility, precisamente sobre as consequências do fim do MFA¹².

Nosso desafio, como uma comunidade de empresas e também uma comunidade de nações, é não permitir que os processos de competição global simplesmente eliminem a responsabilidade do modelo de negócios no qual acreditamos.

Como empresas, individualmente, e a despeito de todo o nosso compromisso e toda a nossa vontade, temos total consciência de que é pouco o que podemos fazer — a menos que haja mais ação coletiva e uma maior compreensão de como poderemos moldar a competitividade global, os mercados globais, a competitividade entre setores e os fundamentos sobre os quais as nações competem entre si. Sem isso, francamente, e com o

is highlighted in a report by the MFA Forum — a coalition of businesses, international agencies and labour and civil society organisations, facilitated by AccountAbility — being prepared about the consequences of the end of the MFA.

We are challenged as a community of businesses and also as a community of nations not to simply allow global competitive processes to drive responsibility out of how we want to do business. As individual companies we are completely aware, even with the greatest commitment and will in the world, of how little we can do unless there is more collective action, and understanding of how we shape global competitiveness, global markets, sector competitiveness and the basis on which nations compete with each other. Without that, to be frank, with the greatest respect to every single person’s efforts in the room, it will be hard to advance significantly forward.

Let me see if I can bring that together into one simple slide (figure 6). I talk a lot about different generations as a way of thinking about this subject. The first generation is based on a business case of protecting your reputation, of keeping the NGOs off of your backs. The second generation of companies that deal with corporate responsibility are more complicated cases because they

Figura 6: Indo além do nível Micro
Figure 6: Getting Beyond the Micro



¹² O relatório “Managing the Transition to a Responsible Global Textiles and Garment Industry”, preparado por AccountAbility, Business for Social Responsibility (BSR) e especialista do Banco Mundial, consolidou estudos realizados por cada uma dessas organizações e se encontra disponível para download no sítio web de AccountAbility. (N.T.)

maior respeito pelos esforços de cada um de vocês nessa sala, será extremamente difícil alcançar avanços significativos.

Agora deixem-me tentar reunir tudo isso num único slide (figura 6). Eu gosto de usar gerações diferentes como ilustração nesses assuntos. Uma primeira geração de empresas adota a responsabilidade corporativa com base no *business case* de proteger a própria reputação, ou de se livrar das cobranças de ONGs. A segunda geração de empresas consiste de casos mais complexos, que envolvem estratégias de negócios, gestão de riscos e mudanças em produtos e serviços. Esta segunda geração representa o estágio que algumas empresas reunidas aqui se esforçam para atingir agora. Depois vem a terceira geração de empresas, que eu vou denominar geração da “**competitividade responsável**”. É nesse estágio que as empresas realmente incorporam a prática responsável. Mas este é o crescimento que ninguém pode alcançar sozinho; nenhuma empresa, qualquer que seja o seu tamanho, pode chegar sozinha à terceira geração.

Permitam-me alguns exemplos. Antes de vir aqui, este ano, tive a sorte de participar de uma conferência no Chile. O Chile tem uma economia voltada para a exportação. Seu sucesso depende de alguns setores-chave, como o vinho, a mineração, produtos agroflorestais e poucos outros. Conversando com líderes empresariais chilenos sobre a estratégia necessária para tornar esses setores mais competitivos nos próximos cinco anos, fica claro que é crucial ter produtos de qualidade certificada. Marketing, distribuição e todas essas peças do quebra-cabeça também são importantes, mas a comunidade empresarial chilena enfatizou que o retorno financeiro vai depender de como as empresas são percebidas do ponto de vista ambiental: se elas são certificadas a propósito de como lidam com produtos florestais dirigidos ao mercado internacional, ou como o vinho é produzido hoje de maneira distinta de três ou quatro anos atrás, de modo que o vinho chileno possa competir com os vinhos produzidos na África do Sul. Esses líderes chilenos reconhecem que terão de mudar muita coisa em seus padrões de trabalho e outros requisitos. Mas todos naquela sala compreendiam perfeitamente quais eram os desafios, e que suas empresas não conseguirão fazer do Chile um país competitivo sem ação coletiva — de apoio a políticas públicas e

*involve business strategies, high-risk management and changes to products and services. This second generation is the one that we're now trying to reach for. Then there is this third generation, which I'll call for now **responsible competitiveness**. It's that part that enables companies to really embody responsible practice. But it's the part you can't do alone. No company, no matter its size, can do it alone.*

Let me give you some examples. I was lucky to spend some days in Chile before getting here. Chile is an export-dominated economy. Their success will depend on key industry sectors such as wine, forestry, mining and some other sectors. Talking with Chilean business leaders about the strategy needed to make these sectors competitive internationally in the next five years, it is clear that it is crucial to have a product of assured quality. Marketing, distribution, and all those other parts of the puzzle are also important, but the Chilean business community stressed that financial return will depend on how companies are seen from the environmental point of view: if they are certified with respect to how they deal with forest products for the international market, how wine is produced differently today from the way it was understood three or four years ago, so that they can compete with the South Africa wines. They recognize that they will have to do a lot of things in relation to their labour standards and other requirements. Still, during that conference in Chile, everybody in the room understood completely and immediately what the challenges were, and that individual companies won't manage to turn Chile into a competitive country in the future without collective support for the policies and strategies needed to position responsibility as an important part of what Chile wants to do in the international economy. Either they will get ahead or they will go bust.

With respect to your steps for the future in Brazil, maybe the same thing will happen. I'm not here to speak to you about any particular aspect or sector of your economy, but to talk more broadly about the competitive strategies that will help companies to survive and

estratégias que coloquem a responsabilidade como fator importante na posição que o Chile pretende atingir na economia internacional. É seguir em frente, ou se arruinar.

Quanto às medidas que vocês devam tomar com relação ao futuro, no Brasil, talvez aconteça a mesma coisa. Não estou aqui para discutir algum aspecto ou setor em particular da sua economia, mas para falar genericamente sobre as estratégias competitivas que ajudarão as empresas a sobreviver e a prosperar. *Que processos de gestão precisaremos forjar ou verdadeiramente desenvolver, indo mais longe? A responsabilidade fará mesmo a diferença na capacidade de competir, com eficácia, nos mercados globais?*

AccountAbility se orgulha por participar de um consórcio de organizações dedicado ao tema da competitividade responsável, do qual o Instituto Ethos e a Fundação Dom Cabral (FDC), dentro do Brasil, são membros importantes¹³. Sozinha, AccountAbility é uma pequena organização e a competitividade responsável é um assunto amplo demais. Diz respeito, não somente ao que uma empresa ou um setor faz, mas à forma como entendemos políticas públicas, investimento, política de concorrência e a condução da economia.

Eu gostaria de contar sobre o trabalho que esse consórcio está desenvolvendo, mas antes vocês precisam ter uma idéia do que é esse processo de mudança. É muito difícil sentar aqui nesta sala e dizer: Hoje vocês estão tocando seus negócios como sempre, mas amanhã vocês vão estar reformando os mercados. É às vezes frustrante a distância que separa esses dois mundos. Muitos, aqui, estão apenas tentando sobreviver. Imaginem tentar visualizar que papel teremos, enquanto empresas ou indivíduos dentro de uma empresa, na reforma de mercados internacionais!

Temos de entender que há uma espécie de escada que nós temos de subir, degrau a degrau, porque o processo de mudança é dinâmico. Até poucos anos atrás, ou mesmo ainda hoje, muitas das nossas empresas se contentavam com

prosper. What will be the management processes that we'll need to further foster, or actually to further develop? Will responsibility make the difference in your ability to compete effectively in global markets?

AccountAbility is very proud of being part of a consortium of organizations working on responsible competitiveness, of which Ethos and Fundação Dom Cabral (FDC) inside Brazil are important members. AccountAbility itself is a very small organization, and responsible competitiveness is a very broad issue. It doesn't only refer to what a company or a sector does, but to the way we understand public policy, investment, competition policy and management of the economy.

I'd just like tell you about the work being developed by this consortium. But first it's necessary to have an idea of what this process of change is like. It's very difficult to sit down in this room and say: Today you're doing your business as usual, but tomorrow you'll be reformatting the markets. Sometimes you get frustrated because of the very big distance between these two aims. Many of us are just trying to keep our heads above water. Imagine trying to figure out what role we, as companies or as individuals inside a company, will have in reformatting these international markets!

We have to understand there is a kind of a stairway we have to go up, it's a dynamic process of change. Many of our companies just a few years ago or even still today are concentrating on business as usual. We're generating jobs, but if we're very honest we're not going very far from that. Some of us take a step ahead committing resources to philanthropy and trying to realign our business according to reputational pressures.

¹³ Responsible Competitiveness Consortium, ou "Consórcio para a Competitividade Responsável". Seus demais integrantes, além de AccountAbility, Ethos e FDC, são: African Institute of Corporate Citizenship (atuação continental, a partir da África do Sul), The Copenhagen Centre (atuação continental, a partir da Dinamarca), Centre for Social Markets (atuação mundial a partir de Londres e Calcutá-Índia), Business in The Community (Reino Unido), Fundacion PROhumana (Chile), INCAE Business School (Costa Rica), Manaaki Whenua Landcare Research (Nova Zelândia). (N.T.)

a prática convencional dos negócios. Estamos gerando empregos e, para ser honestos, não vamos muito além disso. Alguns de nós damos um passo adiante, destinando recursos para filantropia e tentando realinhar nossos negócios conforme as pressões externas sobre a nossa reputação.

Como uma comunidade de empresas, é passo a passo que começamos a mudar a lógica do mercado. Primeiro fazemos mudanças em nós mesmos, e compreendemos quais mudanças precisam ser feitas em colaboração com o Estado e a sociedade civil, incluindo entidades empresariais e organismos de desenvolvimento. Temos de começar a pensar de que modo atores distintos podem nos ajudar a trabalhar essa agenda de mudanças em permanente evolução.

Depois de dois anos realizando pesquisas no tema da competitividade internacional, algumas pessoas nos colocaram um desafio. Foi um desafio que vocês vão reconhecer e até achar graça: “Se toda essa responsabilidade é tão importante como vocês dizem, vocês deveriam ter condições de ir além de medir o desempenho de uma empresa e conseguir medir a correlação entre a responsabilidade do setor empresarial de um país e o desempenho econômico nacional”. Isso nos pareceu uma idéia maluca, mas resolvemos experimentar.

Em dezembro de 2003, no III Encontro Internacional do Fórum de Aprendizado do Global Compact da ONU, realizado em Belo Horizonte por FDC e Ethos, nós lançamos a primeira edição do **Índice de Competitividade Responsável**¹⁴. Notem que não se trata de um índice de empresas, e sim um índice de nações. Nós examinamos as relações entre responsabilidade corporativa e competitividade em 51 países, na medida em que os dados disponíveis permitiam. Estávamos tentando entender a correlação entre o que vocês fazem — responsabilidade corporativa — e a competitividade das nações, por exemplo o Brasil, Chile, Alemanha e Reino Unido, a China. Nós usamos várias fon-

As a community of businesses we start by working step by step to change the way the market works. We begin by establishing changes ourselves and understanding what changes need to be made together with the government and civil society, including business organizations and development organizations. We have to start thinking how these different players can help us work in this ever-changing agenda.

After two years researching the topic of international competitiveness, some people made us a challenge. It was a challenge that all of you will recognize and smile: “If all that responsibility is really as important as you say you should be able to go beyond measuring the performance of a company, and you should be able to measure the connection between the responsibility of a country’s business sector and its national economic performance”. For us it seemed a crazy idea, but we decided to try it.

*In December last year at the United Nations III International Global Compact Learning Forum Meeting, held in Belo Horizonte hosted by FDC and Ethos, we launched the first **Responsible Competitiveness Index**. To be clear, this is not an index of companies but an index of nations. We looked at the relationship between corporate responsibility and competitiveness in 51 countries, as far as available data allowed. We were trying to understand the relationship between what you do — corporate responsibility — and the competitiveness of nations: Brazil, Chile, Germany, the UK, China. We used several different sources of information from the World Economic Forum and others. I’m not going to bore you with the technicalities and the detailed data, but I’d like to draw your attention to our conclusions.*

¹⁴ Este índice é um dos produtos de linha de pesquisa desenvolvida em parceria por AccountAbility e The Copenhagen Centre. Publicações disponíveis: “Responsible Competitiveness Index 2003 — Aligning corporate responsibility and the competitiveness of nations” (dezembro/2003); “Responsible Competitiveness — Corporate Responsibility Clusters in Action” (janeiro/2003; lançado no Brasil pelo Instituto Ethos como “Agrupamentos de Responsabilidade Corporativa” — Caderno de Reflexão no 9, abril /2003); “Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations” (julho/2002). (N.T.)

tes de informação diferentes, do Fórum Econômico Mundial e outros. Não vou cansar vocês com detalhes técnicos e informação pormenorizada, mas quero chamar a atenção para nossas conclusões. Os resultados foram extremamente interessantes, embora seja preciso cautela ao falar de conclusões a partir de dados que são limitados.

Descobrimos que há um grupo de países onde a responsabilidade corporativa anda tão mal, nacionalmente, que acreditamos que isso tende a prejudicar sua competitividade nacional. Esses países vão achar mais e mais difícil competir em mercados internacionais. Eles não serão capazes de corresponder às expectativas dos novos mercados no que se refere ao combate à corrupção, defesa dos direitos humanos, gestão ambiental e responsabilidade por toda a cadeia de fornecedores, para não falar em organismos geneticamente modificados, testes em animais, milhares de questões que terão impacto crescente na competitividade, daqui por diante. Encontramos um grande número de países — entre os quais China, Japão, Coreia do Sul, Estados Unidos — que os dados indicam irão sofrer um baque de competitividade, a menos que melhorem suas práticas de responsabilidade corporativa, especialmente em setores-chave voltados para a exportação.

Um segundo grupo de países mostrou o resultado oposto: neles, o desempenho da responsabilidade corporativa em nível nacional aponta para um potencial de melhoria da competitividade. Em países como a Costa Rica, Dinamarca e outros, a competitividade seria maior que a medida por indicadores tradicionais, se for levado em conta o empurrão que o ambiente de responsabilidade corporativa pode provocar em sua capacidade de competir em mercados internacionais.

Que conclusões podemos tirar disso? Primeiro, que a responsabilidade corporativa pode provocar impactos, e em alguns casos de fato provoca, sobre a competitividade de um país. Segundo, você não pode criar competitividade internacional pela ação do governo ou das empresas, isoladamente. Há uma conexão entre a ação coletiva da comunidade empresarial e as políticas públicas e a legislação; só ela pode construir essa competitividade, que se baseia num ambiente favorável à disseminação da responsabilidade corporativa.

Se vocês acham que isso é fantasia, olhem o que está acontecendo no panorama internacional. Já mencionei a

The results were extremely interesting, although we do have to be careful in drawing conclusions from the limited data.

We found that there is a group of countries where corporate responsibility at national level is in such bad shape that we believe it will undermine national competitiveness. They will find it more and more difficult to compete in international markets. They won't be able to meet expectations of new markets, such as dealing with corruption, human rights, environmental management in the supply chain, what to do with genetically modified organisms, tests in animals, thousands of issues that will have an impact on your competitiveness. There were a large number of countries — China, Japan, Korea, United States — where the data suggests they will experience a drag on competitiveness, unless they improve their corporate responsibility practices, especially in key export sectors.

A second group of countries showed the opposite result, in which their corporate responsibility performance at national level seemed to offer a potential to improve their competitiveness. In some countries such as Costa Rica, Denmark and others, competitiveness appeared to be higher than traditional measures suggest, once we took into account the potential boost that their corporate responsibility status could have for their competing in international markets.

What can we conclude? Two things: First, that corporate responsibility can and in some cases does impact national competitiveness. Second, you can't create international competitiveness either through government or business actions alone. There is a connection between the business community acting collectively and public policies and regulation, which can build international competitiveness, based on an improved environment for corporate responsibility.

If you think this is fantasy, see what's going on internationally: I've already mentioned South Africa, Chile, Cambodia, we could discuss a dozen countries in Europe, countries in Asia, Latin America. We'll start seeing an increasing number of countries where

África do Sul, o Chile, Camboja, poderíamos dar exemplos de uma dúzia de países da Europa e outros países da Ásia ou da América Latina. Começaremos a ver um número crescente de países nos quais o Estado está trabalhando de mãos dadas com a comunidade empresarial, promovendo estratégias de desenvolvimento econômico fundadas em princípios da competitividade responsável.

O que isso significa para governos e empresas? Significa que os governos terão de compreender todo o potencial da responsabilidade corporativa; terão de vê-la, não pela perspectiva da regulação, mas pelo ponto de vista do ganho de competitividade. Significa que as empresas têm de continuar a melhorar o que já fazem, individualmente, mas também têm de encorajar suas associações representativas a se comprometerem com políticas públicas que afetam as regras comerciais, as regras da concorrência e o investimento internacional, a fim de que elas, associadas, possam competir com maior eficácia no mercado internacional porque adotam práticas responsáveis.

O que isso significa para nós? Somos só um pedacinho dessa história, observando as mudanças, trabalhando com pesquisa e instigando empresas e governos para que avancem um pouco mais. O Consórcio para a Competitividade Responsável está envolvido em diversas atividades: análise de políticas públicas, estudos comparativos, exame de estratégias setoriais específicas, abordagens temáticas e geográficas de determinadas questões que muito provavelmente terão impacto sobre a competitividade. Nosso trabalho tomou um rumo inesperado quando AccountAbility foi abordada pela Assembléia de Londres, que queria entender de que forma a responsabilidade corporativa poderia fazer de Londres uma cidade mais competitiva no cenário internacional. Nunca havíamos imaginado uma proposta de estratégia com foco numa cidade; pensávamos em setores e regiões, mas não em cidades. Como a idéia funcionou para Londres, concluímos que é mesmo muito interessante que as cidades se preocupem com a responsabilidade corporativa como fator de vantagem competitiva, quando são comparadas umas às outras em escala mundial.¹⁵

governments are working hand-in-hand with the business community in promoting economic development strategies grounded in principles of responsible competitiveness.

What does this mean for governments and for companies? It means that governments will have to understand the potential of corporate responsibility and not think about it in terms of compliance, but think from the point of view of competitiveness improvement. It means that companies must continue to improve what they do as individual companies, but also to start getting trade associations to commit to public policy with respect to trade rules, competition rules and international investment in order to let you compete more effectively taking these responsible practices into account.

What does it mean for us? We're just a small part of this story, observing the changes, doing research and moving the change just a little bit. The consortium is involved in several things: considering the options, analyses of policies, looking at a set of specific strategies, and looking thematically and geographically at specific issues that are likely to have an impact on competitiveness. One unexpected direction that this work has taken was when AccountAbility was approached by London Assembly who needed to understand how corporate responsibility could make London a more competitive city internationally. We had never imagined that this could be a city-based strategy proposal. We thought of sectors and areas but not of cities. Well, once this worked out in London, we found it very interesting for cities to understand how social responsibility could improve their competitive edge as compared to other cities internationally all over the world. That was quite unexpected for us.

In concluding my remarks, I would like to re-emphasize five main areas that I put forward here as an agenda for action.

¹⁵ Ilustração dada pelo autor: a adoção de práticas responsáveis no setor de serviços (turismo, finanças, prestação de serviços profissionais) é estratégia de grande visibilidade e repercussão positiva. (N.T.)

Para completar minha exposição, eu gostaria de enfatizar cinco áreas cujas linhas de ação eu proponho a vocês como agenda.

1. Responsabilidade alinhada à estratégia¹⁶ — Temos de ir além da visão da responsabilidade como uma série de padrões que devemos cumprir e trazê-la para dentro da estratégia central do negócio. Nós temos de nos perguntar: “Quais são as estratégias de negócio das empresas para as quais trabalhamos, e onde a responsabilidade se encaixa?” Se não tivermos isso como princípio básico, então tudo o que eu disse e grande parte do que vocês vão ouvir aqui, nos próximos dias, será simplesmente irrelevante. Insisto: é necessário começar a integrar a responsabilidade à estratégia de negócio da sua empresa. O trabalho da Rede de Liderança Global e o índice Accountability Rating® são dois exemplos de como fazer isso e como monitorar a sua evolução.

2. Investimento responsável — A comunidade dos investidores e profissionais do mercado financeiro é um dos maiores obstáculos para o avanço dessa nossa agenda. A comunidade financeira tem muitas pessoas bacanas como eu e você. Elas são simpáticas, têm filhos, têm gato, cachorro e papagaio em casa. Não é que elas estejam tentando fazer alguma coisa especialmente má, mas o fato é que elas estão fazendo mais mal do que bem, por causa da cultura de trabalho dos analistas de mercado e o modo como o curto prazo se transformou na moeda corrente da comunidade financeira. Se nós não conseguirmos mudar isso, teremos um ambiente muito adverso tanto para nós, pessoas ou empresas, como para toda a sociedade, coletivamente. Será extremamente difícil progredir. Temos de pressionar a comunidade financeira, se não para que ela se importe com o mundo lá fora, pelo menos para que se importe com a sua própria estratégia de negócios no longo prazo. Só isso já seria maravilhoso, e nos permitiria avanços significativos muitos pontos à frente, no futuro. O trabalho de AccountAbility com o Fórum Econômico Mundial analisa esses desafios em profundidade e oferece propostas concretas para superar o obstá-

1. Strategically aligned accountability. *We have to take responsibility beyond compliance and move it into our business strategies. We have to ask ourselves: “What are the business strategies of the companies we work for and where does responsibility fit?” If we don’t have this as a basic principle, then all the rest I said and most of what you’ll hear in the next days will be irrelevant. In other words, it’s necessary to start integrating it in your business strategy. The Global Leadership Network’s work and the Accountability Rating® are two examples of making this happen in practice, and then measuring it.*

2. Responsible Investment. *The investment community is one of the main constraints for the advancement of this agenda. The investment community is full of people like you and me. They’re nice, have children, dogs, parrots and cats at home. It’s not anything especially bad these people are trying to do, but the truth is that the investment community is doing more harm than good because of the culture of how analysts work and the way the short term has become the financial community’s currency. If we don’t manage to change it, we’ll have a very difficult environment as individuals or companies, and for all of us collectively. It will be very difficult to move forward. We have to push the financial community not only to make them care about the world, but at least to care about its own long-term business strategy. That would be wonderful and would enable us to significantly advance to a point ahead in the future. The work of AccountAbility with the World Economic Forum describes this challenge in depth, and offers practical proposals for getting over this constraint and aligning investment practices more closely to the principles of responsible competitiveness.*

¹⁶ Do inglês “strategically aligned accountability”. Ver nota 10. (N.T.)

culo e alinhar as práticas de investimento, aproximando-as dos princípios da competitividade responsável.¹⁷

3. Arquitetura de padrões globais¹⁸ — Eu toquei nesse assunto muito rapidamente em minha apresentação, mas a questão principal se resume no seguinte: se continuarmos a ter um sistema contábil cujo maior foco são as transações financeiras, será muito difícil avançar com a seriedade necessária. Para os contadores ou auditores presentes aqui, o que nós temos de fazer é mudar os princípios contábeis geralmente aceitos. Não tem outra solução. Podemos brincar com indicadores, criar novos códigos, mas não alcançaremos progresso significativo a menos que mudemos o sistema básico de contabilidade que todo mundo usa nas suas organizações. Há boas notícias nessa direção: a Global Reporting Initiative, nosso trabalho na AccountAbility, os dez princípios do Global Compact. São todos passos importantes para mudar a “moeda” com base na qual você mede o desempenho da sua empresa; mas ainda estamos só no começo.

4. Regras responsáveis de mercado — Nós temos de mudar as regras do jogo, temos de repensar a política de comércio, a política de concorrência, a maneira como são feitos os investimentos. Temos de compreender como é que essas regras de mercado terão de se alinhar com o tipo de competitividade que nós queremos para o plano internacional. Gerações antes de nós escolheram não usar o trabalho escravo como vantagem competitiva. Foi uma escolha que fizemos e agora há outras escolhas a fazer — coisas que nós não queremos que sejam parte da equação da competitividade —, e temos de criar regras que reflitam isso claramente. A participação de AccountAbility como facilitadora de um dos Diálogos sobre Políticas Públicas do Global Compact¹⁹, sendo este dedicado à competi-

3. Global standards architecture. *I touched on this issue very quickly in my presentation but the simple version is the following: if we continue to have an accounting system that focuses mainly on financial transactions, it will be very difficult to move forward in a more serious way. For those who are accountants or auditors, what we must do is to change the generally accepted accounting principles. There is no other solution. We can play with indicators, build new codes, but, unless we change the basic accounting system that everybody uses in the organization, we won't reach a significant progress. There is good news: the Global Reporting Initiative, our own work, the ten principles of the Global Compact. All of them are important steps towards changing the basic currency based on which you measure your performance as an individual enterprise, but we're just at the beginning.*

4. Responsible market rules. *We have to change the rules of the game, we have to rethink the trade policy, the competition policy, the way investments are made. We have to understand how those market rules have to align with the type of competitiveness that we want in order to compete internationally. We made a choice generations ago of not competing based on slavery. It was a choice we made and now we have to make other choices — things that we don't want to be part of the competitiveness equation — and we have to create rules to reflect it clearly. AccountAbility's facilitation with the UN Global Compact of a Global Policy Dialogue on responsible competitiveness will hopefully make a serious contribution to this area.*

¹⁷ Refere-se ao trabalho “Mainstreaming Responsible Investment”; ver nota 11. (N.T.)

¹⁸ Do inglês “global standards architecture”. (N.T.)

¹⁹ Global Compact Policy Dialogues, abertos à participação de qualquer parte interessada. (N.T.)

tividade responsável, pode resultar numa contribuição relevante nessa área.

5. Governança cidadã²⁰ — Ao longo dos próximos dois dias desta Conferência, conversaremos principalmente sobre as responsabilidades das empresas. Mas o fato é que, não importa o tamanho da sua empresa, ela será apenas uma parte da história. Está mais do que na hora de começarmos a amadurecer e ir além do foco único da prestação de contas das empresas frente à sociedade. De começarmos a pensar no que seja a responsabilidade da sociedade civil e quais novos padrões de responsabilidade devem surgir a partir dessa experiência extraordinária da qual nós, empresas, participamos. Haverá lições sobre o significado da transparência emergindo das relações de parceria entre os setores público e privado. Isso não é uma caça às bruxas contra as ONGs ou a burocracia estatal. É uma questão de aceitar o fato de que a matriz da responsabilidade sem dúvida deve contemplar os temas que afetam as empresas, como um ator importante, mas também deve relacionar mais e mais temas da responsabilidade de outros setores que compõem a sociedade em que vivemos. Embora eu não tenha tido tempo de mencionar antes, a colaboração de AccountAbility com uma iniciativa chamada ACCESS está puxando um amplo diálogo sobre a responsabilidade da sociedade civil, e esperamos que o resultado disso possa fazer a diferença ao longo dos próximos anos.

Eu gostaria, finalmente, de sugerir a vocês que, tomadas em conjunto, essas cinco áreas de ação conformam uma agenda mais ampla sobre como podemos construir inovações efetivas, em matéria de responsabilidade, nos anos pela frente. Alterações nos padrões de responsabilidade sustentaram os momentos mais inspiradores da história, desde a derrota da escravidão e a emancipação das mulheres até o fim do apar-

5. Civil governance. *Over the next two days at the conference, we'll talk mainly about companies' responsibilities. But the fact is that, however big you are, you are just one part of the story. It's high time we started getting mature beyond a single focus on the accounting issues of companies, and started thinking of what the accountability of civil society is like and what new accountability models will come out of this extraordinary experience we're involved in. There will be lessons about the meaning of responsibility emerging from the partnerships between the public and the private sectors. This is not a witch-hunt against the NGOs or against public bureaucracy. It's simply a question of accepting the fact that the accountability matrix certainly has to absorb issues that have to do with business as an important player, but also has to connect more and more to accountability issues in other sectors of our society. Whilst I have not had time to mention this, AccountAbility's collaboration with an initiative, ACCESS, is driving forward a broad-based dialogue on civil society accountability, which we hope will make a real difference in the years to come.*

I would like, finally, to suggest to you that, taken together, these five areas of action add up to a broader agenda about how we build effective accountability innovations in the coming years. Accountability shifts have underpinned history's most inspiring moments, from the defeat of slavery and the emancipation of women to the end of Apartheid. Religions and revolutions alike have been built on the foundations of new models of accountability. Our greatest leaders,

²⁰ Do inglês "civil governance". Nesta parte final de sua exposição, Simon se limitou a enfatizar a necessidade de "accountability" por parte de todos os atores da sociedade. Contudo, o conceito "civil governance" é bem mais amplo, e é discutido em profundidade pelo autor em "The Civil Corporation" (Earthscan, 2001). Remete a governança coletiva (empresas e ONGs ocupando o espaço público) e se refere a novos arranjos institucionais que, emergindo da experiência acumulada em parcerias intersetoriais, podem influenciar o comportamento dos mercados e propagar a ética da responsabilidade como conduta-padrão no mundo dos negócios. (N.T.)

theid. Religiões e revoluções foram construídas sobre os fundamentos de novos modelos de responsabilidade. Nossos maiores líderes, de Maomé a Gandhi e a Mandela, fundaram suas pregações e sua práxis em princípios de responsabilidade individual e coletiva. Valores e liderança são imprescindíveis, sem dúvida. Mas a responsabilidade efetiva é uma pré-condição para enfrentar nossa agenda comum de desafios — pobreza e iniquidade, aquecimento global, escassez de água, segurança, para ficar só com alguns. Nem tecnologia nem competência econômica, por si mesmas, bastarão para superar tantas aflições. A liderança que inspira é um pré-requisito, mas não substitui as soluções sustentáveis enraizadas na responsabilidade cidadã. Com base na responsabilidade é que se tomam decisões, empreendem-se ações e resultados são atingidos.

Nosso único maior desafio é reinventar a responsabilidade para o século 21. Alterações demográficas, fluxos migratórios, divergências religiosas e ameaças ambientais impõem a necessidade de uma renovação radical da maneira como percebemos a responsabilidade. Soluções baseadas em padrões tradicionais de responsabilidade parecem cada vez mais arcaicas, à medida que redes de conhecimento e da sociedade civil, modelos e ferramentas de uso livre e comunidades virtuais transformam os fundamentos sobre os quais as pessoas se unem e cobram responsabilidades entre si. As linhas de ação que eu propus aqui devem ser vistas como uma contribuição para esse processo de reinvenção. AccountAbility, a organização para a qual eu trabalho, tem o compromisso de promover princípios e práticas de transparência e responsabilidade que nos façam avançar pelo caminho do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, nós estamos realizando um diálogo global intitulado “Accountability 21” — para estimular a reflexão e a prática sobre a melhor maneira de reinventar a responsabilidade nesse novo século. Com a colaboração de um núcleo de parceiros oriundos de empresas, sociedade civil e setor público, este diálogo reunirá variadas redes de base geográfica, populacional e temática. Inicialmente previsto para acontecer ao longo do ano de 2005, envolverá debates virtuais, oficinas e publicações, e deve culminar com um grande evento internacional em outubro de 2005. Nós esperamos que todos vocês participem desse diálogo.

from Mohamed to Gandhi to Mandela, have grounded their messages and practices in principles of individual and collective accountability. Values and leadership count, certainly. But effective accountability is a pre-condition to addressing our common agenda of poverty and inequality, global warming, water scarcity, and security, just to name a few. Neither technology nor economic prowess alone will overcome these dangerous blights. Inspiring leadership is a pre-condition, but not a substitute for sustainable solutions rooted in a civil accountability. Accountability is the basis on which decisions are made, actions are taken and outcomes achieved.

Our single greatest challenge is to reinvent accountability for the 21st century. *Demographic shifts, population movements, religious divergence and environmental insecurity dictate a need for a radical overhaul of how we envisage accountability. Traditional accountability solutions appear increasingly archaic as knowledge and civil society networks, open source standards and e-communities transform the basis on which people come together and hold each other to account. The actions I set out above are intended as a contribution to this reinvention process. AccountAbility, the organisation I work for, is committed, as our mission states, to promoting approaches to accountability that further us along a sustainable development pathway. To this end, we are running a global dialogue, entitled ‘Accountability 21’, to stimulate thinking and practice on how best to reinventing accountability for this coming century. Together with core partners from business, civil society and the public sector, the dialogue will draw together diverse geographic, constituency and issue-based networks. The dialogue, initially running throughout 2005, will involve e-based debates, workshops, and publications. It will culminate in a major international event in October 2005. We hope that you will all take part in this dialogue.*¹

¹ For more information on this, please email a21@accountability.org.uk or check out our website

Para concluir, eu espero ter sido capaz de transmitir a vocês uma noção da correlação entre a posição de vocês hoje, com a auto-avaliação que fizemos no início, e alguns dos maiores obstáculos a nosso progresso como empresas individuais. Espero ter conseguido ilustrar as mudanças que estão em curso nos mercados internacionais, os desafios e oportunidades que elas nos trazem, e dado uma idéia sobre a agenda de ação de cinco pontos na qual podemos nos concentrar de agora em diante. Em síntese, eu espero que minha exposição os ajude a perceber todo o potencial da responsabilidade corporativa e a necessidade de realizar esse potencial com a habilidosa combinação da competitividade, típica dos negócios, e uma colaboração cidadã entre todos nós.

Obrigado.

Simon Zadek, Executivo-Chefe, AccountAbility
(simon@accountability.org.uk)

São Paulo, 30 de junho de 2004

In closing, I hope I have been able to give you an idea of the relationship between your position today, through that self-assessment at the beginning of this presentation, and some of the broader constraints to moving further as individual companies. I hope I have illustrated the changes that are going on in international markets, the challenges and opportunities that they bring to us, and given you some idea of an action agenda of five points on which we can focus from now on. Most clearly, I hope that you see from these remarks the potential and the need to realise that potential by the skilful combining of business-like competitiveness and a civil collaboration between us all.

Thank you.

*Simon Zadek, Chief Executive, AccountAbility
(simon@AccountAbility.org.uk)*

São Paulo, June 30th, 2004

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

ACCOUNTABILITY READING

AccountAbility (2003) AA1000 Assurance Standard, AccountAbility, London

AccountAbility and CSR Network (2004) Accountability Rating® 2004, AccountAbility and CSR Network, London

McGillivray, A, Sabapathy, J and Zadek, S (2003) The Responsible Competitiveness Index 2003, AccountAbility, London

Zadek, S (2004) "Paths to Corporate Responsibility", Harvard Business Review, December 2004, Vol. 12

Zadek, S (2004) Tomorrow's History: Selected Writings, Greenleaf, London

Zadek, S (2001) The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship, Earthscan, London

Zadek, S and Merme, M (2004) Redefining Materiality: Public Policy and Effective Corporate Reporting, AccountAbility, London

Zadek, S, Merme, M and Samans, R. (2005) Mainstreaming Responsible Investment, World Economic Forum in association with AccountAbility, Geneva

Para mais informação sobre a AccountAbility, visite www.accountability.org.uk.

For more information on AccountAbility please visit its website: www.accountability.org.uk.

DADOS BIOGRÁFICOS DO AUTOR

AUTHOR BIOGRAPHY

O Dr. Simon Zadek é Executivo-Chefe de AccountAbility, a organização internacional sem fins lucrativos dedicada à promoção da responsabilidade para o desenvolvimento sustentável. Ele pertence ou já pertenceu aos quadros de inúmeros Conselhos, dirigentes e consultivos, entre os quais o da Global Alliance for Workers and Communities, a Comissão sobre Globalização da organização State of the World Forum, a Comissão Mundial sobre as Dimensões Sociais da Globalização da OIT, o Grupo de Especialistas em Responsabilidade Social Corporativa da Comissão para o Desenvolvimento Social da ONU, e o comitê de direção da Global Reporting Initiative. Atualmente, Simon é senior fellow do Centro de Governo e de Negócios da Kennedy School, Universidade de Harvard, tendo sido antes professor visitante da Copenhagen Business School, Diretor de Desenvolvimento da New Economics Foundation e presidente fundador da Ethical Trading Initiative. Em 2003 ele foi nomeado um dos “Global Leaders for Tomorrow” do Fórum Econômico Mundial. Simon também é membro do Conselho Consultivo Internacional do Instituto Ethos.

Ele foi autor, co-autor e co-editor de inúmeras publicações, incluindo “Mainstreaming Responsible Investment” (2005), com o Fórum Econômico Mundial; “Paths to Corporate Responsibility” (2004), na revista Harvard Business Review; “Responsible Competitiveness Index” (2003), sobre o impacto da responsabilidade corporativa sobre a competitividade das nações; e ainda “Redefining Materiality” (2003), “The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship” (2001), “Partnership Alchemy” (2000), “Growing Policy from the Grassroots” (1999) e “The Economics of Utopia” (1994). Uma antologia de obras suas, intitulada “Tomorrow’s History”, foi publicada no final de 2004.

Dr Simon Zadek is Chief Executive of AccountAbility, the international, non-profit organization focused on the promotion of accountability for sustainable development. He serves or has served on numerous Boards and Advisory Councils, including that of the Global Alliance for Workers and Communities, the State of the World Forum’s Commission for Globalisation, the ILO’s World Commission on the Social Dimensions of Globalisation, the UN Commission for Social Development Expert Group on CSR, and the founding Steering Committee of the Global Reporting Initiative. He is currently a Senior Fellow at the Center for Government and Business of the Kennedy School, Harvard University, having previously been Visiting Professor at the Copenhagen Business School, the Development Director of the New Economics Foundation, and founding Chair of the Ethical Trading Initiative. In 2003 he was named one of the World Economic Forum’s ‘Global Leaders for Tomorrow’. Simon also sits on Instituto Ethos’ International Advisory Board.

He has authored, co-authored, and co-edited numerous publications, including Mainstreaming Responsible Investment (2005) with the World Economic Forum, Paths to Corporate Responsibility (2004) in the Harvard Business Review, Responsible Competitiveness Index (2003), concerning the impact of corporate responsibility on the competitiveness of nations, Redefining Materiality (2003), The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship (2001), Partnership Alchemy (2000), Growing Policy from the Grassroots (1999), and The Economics of Utopia (1994). An anthology of his writings, Tomorrow’s History, was published in late 2004.

Simon trabalhou e continua a trabalhar diretamente com diversas empresas globais, com foco principal na integração da responsabilidade corporativa à estratégia central do negócio; seu relacionamento mais recente inclui Anglo American, Barlow World, Gap, Nike e Novo Nordisk. Ele também está convocando e co-presidindo várias iniciativas, no presente, incluindo uma aliança entre empresas e organizações sindicais e da sociedade civil (Fórum MFA), trabalhando a questão da transição da indústria têxtil com o fim do Acordo Multi-Fibra, e o Comitê Técnico de Padrões de Sustentabilidade do British Standards Institute.

Simon has and continues to work directly with numerous global corporations, focusing mainly on the integration of corporate responsibility into core business strategy, most recently including Anglo American, Barlow World, Gap, Nike, Novo Nordisk. He is also currently convening and co-Chairing several initiatives, including an alliance of business, labour and civil society organizations working on the transition of the textiles industry following the end of the Multi-Fibre Arrangement, and the British Standards Institute's Sustainability Standard Technical Committee.

SOBRE A ORGANIZAÇÃO ACCOUNTABILITY

ABOUT ACCOUNTABILITY

AccountAbility é uma associação sem fins lucrativos internacional que promove princípios e práticas de transparência e responsabilidade para o desenvolvimento sustentável. Sediada em Londres desde sua constituição, em 1995, ela tem hoje várias centenas de membros entre empresas, outras organizações e pessoas físicas, espalhados pelos cinco continentes. Seu Conselho Diretor — eleito pela Assembléia Geral, com a competência de convidar outros integrantes de um universo mais amplo de parceiros e colaboradores—, inclui o Instituto Ethos e as organizações World Business Council for Sustainable Development, CSR Europe, African Institute for Corporate Citizenship (África do Sul) e Center for Social Markets (Índia).

AccountAbility liderou a área da responsabilidade, em se tratando do desenvolvimento de padrões de responsabilidade corporativa, notoriamente com a sua série AA1000 que é hoje largamente adotada, mas também através de sua cooperação com as organizações Global Reporting Initiative (GRI), Transparency International, British Standards Institute e, mais recentemente, a ISO. Ela mantém um sistema de certificação profissional destinada a consultores de verificação / auditoria e oferece os treinamentos correspondentes.

AccountAbility realiza sua missão empreendendo pesquisa de ponta em ramos tão diversos como parcerias inter-setoriais, governança e responsabilidade de ONGs, padrões responsáveis para a atividade de lobby responsável, competitividade nacional e responsabilidade corporativa, trabalhando com parceiros que incluem a GRI, o Pacto Global da ONU e o Fórum Econômico Mundial.

AccountAbility is an international, non-profit membership organization promoting approaches to accountability for sustainable development. Based in London since its formation in 1995, it has several hundred business and non-business members across five continents. Its Governing Council, elected from its membership and drawn from its wider partners and collaborators, includes Instituto Ethos (Brazil), the World Business Council for Sustainable Development, CSR Europe, the African Institute for Corporate Citizenship (South Africa) and the Center for Social Markets (India).

AccountAbility led the field of accountability in developing corporate responsibility standards, notably its own AA1000 Series that is now widely used, but also through its involvement with the GRI, Transparency International, the British Standards Institute and more recently ISO. It runs a professional certification scheme for assurance providers and delivers related training.

AccountAbility furthers its mission by undertaking leading edge research in such diverse fields as partnership and NGO governance and accountability, responsible lobbying, and national competitiveness and corporate responsibility, working with partners including the Global Reporting Initiative, the UN Global Compact, and the World Economic Forum.

SOBRE O INSTITUTO ETHOS

ABOUT INSTITUTO ETHOS

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada em 1998 com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Seus quase 1.000 associados — empresas de diferentes setores e portes — têm em comum o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas e poder público, bem como um profundo respeito ao meio ambiente.

Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade corporativa.

A atuação do Instituto Ethos se concentra prioritariamente em:

- ampliar o movimento de responsabilidade social empresarial (RSE), mobilizando e engajando empresas, articulando parcerias e sensibilizando agentes indutores da prática empresarial, como a mídia;
- aprofundar as práticas de RSE pela oferta de publicações temáticas e de ferramentas para uma gestão socialmente responsável, pela promoção de eventos e pela constituição de redes de interesse;
- influenciar o mercado no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE;
- articular o movimento de RSE com políticas públicas;
- produzir informação sobre RSE, mantendo um *website* sobre o tema e promovendo intercâmbio com entidades internacionais.

Instituto Ethos — Business and Social Responsibility is a non-governmental organization founded in 1998 aiming to mobilize, create awareness in and help companies to manage their business in a socially responsible manner, turning them into partners in the construction of a sustainable and equitable society. It has nearly 1,000 members — small, medium-size and large companies operating in Brazil, from a range of sectors — which share the common interest of establishing ethical relations with their stakeholders, as well as a deep respect for the environment.

Conceived by private sector business leaders, Instituto Ethos is a think tank of corporate social responsibility (CSR) knowledge, exchange of experiences and development of tools and contents to help companies analyze their management practices and strengthen their commitment to corporate social responsibility.

Instituto Ethos focuses its actions on:

- *spreading the CSR movement by mobilizing and engaging companies, fostering partnerships and drawing the attention of opinion-makers such as the media to the theme;*
- *deepening CSR practices by offering CSR tools, publications on the theme, promoting events and establishing networks of interest;*
- *influencing the market in order to create a CSR-friendly environment;*
- *articulating the CSR movement with public policy;*
- *producing information on CSR by keeping a website and promoting information exchange with international organizations.*

Realização/Published by

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Parceiro/Partner

 **AccountAbility**
institute of social and ethical accountability

Patrocínio institucional/Institutional support



Impresso em Reciclato — capa 180 g/m², miolo 90 g/m² — da Suzano Papel e Celulose, o offset brasileiro 100% reciclado.
Printed on Reciclato — cover 180 g/m², pulp 90 g/m² — by Suzano Papel e Celulose, brazilian offset paper 100% recycled.