

GRES

ROTEIRO DE LEVANTAMENTO DE VARIÁVEIS CRÍTICAS

Fevereiro de 2008

Concepção: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Revisão e complementação: Ekobé

Objetivos do Roteiro

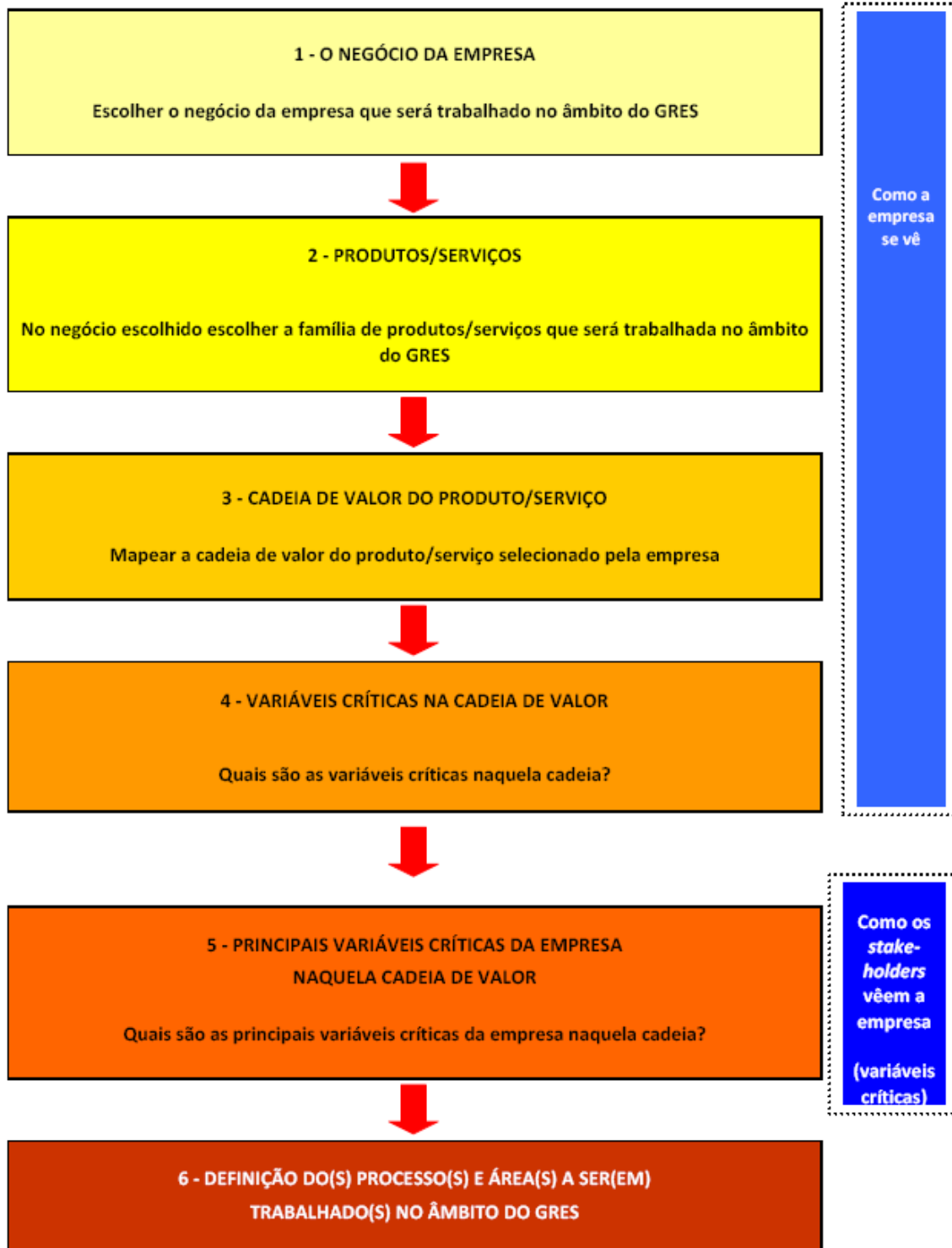
Este roteiro foi desenvolvido com o objetivo de orientar o processo de levantamento das variáveis críticas de sustentabilidade pelas empresas do grupo piloto do projeto GRES – Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade, partindo de uma análise de sua cadeia de valor.

Em linhas gerais, este roteiro pretende:

- Possibilitar a análise da cadeia de valor de um negócio da empresa, com viés em sustentabilidade. É importante ressaltar que a análise de cadeia de valor será feita com base em um dos negócios da empresa e não para a empresa em sua totalidade, de forma a manter o foco necessário para o projeto;
- Ser passível de aplicação em três reuniões presenciais do consultor designado pelo Instituto Ethos com a empresa, com duração estimada em 4 horas cada¹, contemplando:
 1. Apresentação da metodologia;
 2. Esclarecimentos durante a aplicação da metodologia;
 3. Validação dos resultados/variáveis críticas e do(s) processo(s) e área(s) a serem trabalhados no âmbito do GRES.
- Ser passível de aplicação em empresas de setores diversos, uma vez que dentro do grupo piloto do GRES temos empresas dos mais variados setores, incluindo indústria e serviços;
- Ter como resultado final a definição das principais variáveis críticas de sustentabilidade de cada empresa do grupo piloto (ex. água; resíduos; emissões; diversidade etc.), dentre as quais será escolhida a que será trabalhada no âmbito do GRES.

¹ Haverá também um tempo de dedicação do consultor para análise de documentos e outros materiais relevantes da empresa e do negócio.

6 PASSOS PARA O LEVANTAMENTO DAS VARIÁVEIS CRÍTICAS



Detalhamento dos 6 Passos

Passo 1 – Escolher o negócio da empresa que será trabalhado no âmbito do GRES

O critério para priorização do negócio deve ser resultante da fórmula **Volume (econômico / físico)**, acrescido pelo comprometimento e envolvimento da alta direção **x Impacto (econômico / social / ambiental)**.

O *comprometimento e envolvimento da alta direção* é um fator fundamental para a implantação de qualquer projeto estratégico. E não poderia ser diferente com a sustentabilidade. Tanto para a alocação de recursos necessários, a motivação e o comprometimento de toda a organização, como para a garantia de seus resultados e aplicação, é imprescindível o envolvimento da alta liderança da organização.

Para a medição do *Impacto (econômico / social / ambiental)* serão utilizados os critérios de materialidade/relevância, conforme o princípio da GRI.

Materialidade/relevância – Refere-se às questões que refletem os principais impactos ambientais, econômicos e sociais da organização, além daquelas que influenciam substancialmente as avaliações e decisões de seus stakeholders.

Para a avaliação do cumprimento do critério de materialidade é necessário compreender o contexto da sustentabilidade em que a organização está inserida. O *contexto da sustentabilidade* trata das questões que espelham de que modo a empresa impacta, de forma positiva ou negativa, as condições econômicas, ambientais e sociais em nível local, regional ou global. Assim, é necessário conhecer essas condições.

Para esta avaliação, a empresa poderá utilizar este pequeno roteiro, preenchendo a tabela ao final desta etapa.

Classificação dos negócios

1.1. Quais são os três principais negócios de sua empresa?

1.2. Desses negócios, quais os de maior volume (econômico/físico)?

1.3. Quais desses negócios possuem lideranças com visão da importância da sustentabilidade e engajadas com o tema?

Para o volume e comprometimento das lideranças, classificar com as notas na tabela, conforme a seguir:

0	Baixo
2	Médio
4	Alto

Grau de materialidade do negócio²

Depois de levantar e classificar os diferentes negócios, a empresa poderá buscar internamente uma classificação sobre o grau de materialidade/relevância para cada um desses negócios, que poderão ser avaliados por notas, conforme a seguir:

0	Não relevante
1	De pouca relevância
2	De média relevância
3	Relevante
4	Muito relevante

Para se chegar a esta percepção, apresentamos algumas questões orientadoras.

- Na sua visão, quais são os principais desafios para a sua empresa relacionados ao desenvolvimento sustentável?
- Na sua visão, qual dos três diferentes negócios da organização tem maior impacto (positivo e negativo) para a sustentabilidade?

² Teste de materialidade adaptado do teste presente no “Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade 2007”, do Instituto Ethos. O teste presente no Guia, por sua vez, foi oriundo do *The Stakeholder Engagement Manual – Volume 2: The Practitioner’s Handbook on Stakeholder Engagement* e adaptado por Gláucia Térreo e Beat Gruninger para o Grupo de Trabalho para Difusão das Diretrizes G3 da Global Reporting Initiative no Brasil (GT GRI G3), realizadas entre 2006 e 2007, fruto da parceria entre a GRI, o Instituto Ethos, o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).

- Quais desses desafios estão refletidos nos valores da organização e integrados às suas estratégias?
- Para cada desafio e cada diferente negócio, quais os *stakeholders* mais afetados pela organização?
- Como os diferentes *stakeholders* estão incluídos nos processos de desenvolvimento e gestão desses negócios de sua empresa?
- Quais são os principais objetivos, metas e ações da organização em relação aos desafios da sustentabilidade em cada um dos três principais negócios apresentados?

Essa percepção pode ser coletada em reuniões internas, painéis, entrevistas, ou atividades similares com este objetivo. Recomendamos que a empresa avalie quais as áreas e profissionais cuja participação neste processo possa ser relevante. O consultor designado pelo Instituto Ethos poderá fornecer o apoio necessário neste processo.

CLASSIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS			GRAU DE MATERIALIDADE
Negócios	Volume	Comprometimento de Lideranças	Materialidade
A			
B			
C			
NEGÓCIO ESCOLHIDO:			

Passo 2 – No negócio escolhido escolher a família de produtos/serviços que será trabalhada no âmbito do GRES

Novamente, sugerimos que seja utilizado o critério para priorização resultante da fórmula **Volume (econômico / físico) e comprometimento e envolvimento da alta direção x Impacto (econômico / social / ambiental)**, através do **critério de materialidade**.

A seguir, apresentamos um pequeno roteiro que deverá ser preenchido pela empresa na tabela ao final desta etapa.

Classificação da família de produtos/serviços

2.1.No negócio escolhido, quais são as principais famílias de produtos/serviços de sua empresa?

2.2.Desses produtos/serviços, quais os de maior volume (econômico/físico)?

2.3.Quais desses produtos/serviços possuem lideranças com visão da importância da sustentabilidade e engajadas com o tema?

Para o volume e comprometimento das lideranças, classificar com as notas, conforme a seguir:

0	Baixo
2	Médio
4	Alto

Grau de materialidade dos produtos / serviços

Depois de levantar e classificar as diferentes famílias de produtos e serviços, a empresa poderá buscar internamente uma classificação sobre o grau de materialidade/relevância para cada uma das três principais famílias de produtos / serviços que poderão ser avaliadas por notas, conforme a seguir:

0	Não relevante
1	De pouca relevância
2	De média relevância
3	Relevante
4	Muito relevante

Para se chegar a esta percepção apresentamos algumas questões orientadoras.

- Para cada uma das três principais famílias de produtos/serviços de sua empresa, quais são os principais desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável?
- Qual dos diferentes produtos/serviços têm maior impacto (positivo e negativo) para a sustentabilidade?
- Para cada desafio e cada diferente produto/serviço, quais os *stakeholders* mais afetados pela organização?
- Como os diferentes *stakeholder* estão incluídos nos processos de desenvolvimento e gestão desses produtos/serviços de sua empresa?
- Quais são os principais objetivos e ações da organização em relação aos desafios da sustentabilidade em cada uma das três famílias de produtos/serviços apresentados?

Essa percepção pode ser coletada em reuniões internas, painéis, entrevistas, ou atividades similares com este objetivo. Recomendamos que a empresa avalie quais as áreas e profissionais cuja participação neste processo possa ser relevante. O consultor designado pelo Instituto Ethos poderá fornecer o apoio necessário neste processo.

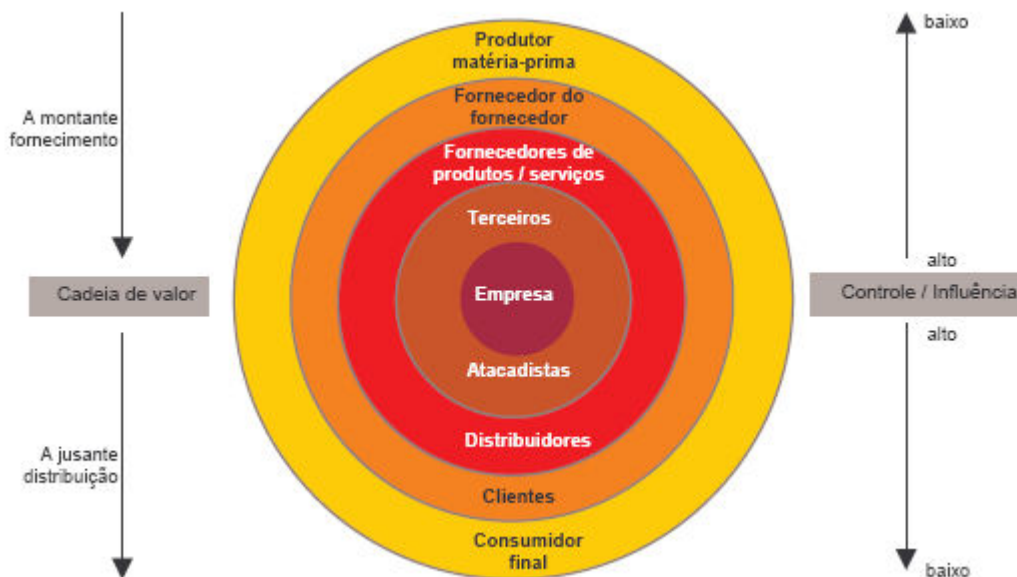
FAMÍLIA DE PRODUTOS/SERVIÇOS	VOLUME	COMPROMETIMENTO DE LIDERANÇAS	GRAU DE MATERIALIDADE
A			
B			
C			
D			
E			
FAMÍLIA DE PRODUTOS/SERVIÇOS ESCOLHIDA:			

Passo 3 – Mapear a cadeia de valor do produto/serviço selecionado pela empresa

Para esta etapa, a principal referência é o “Protocolo de Limites” da GRI³.

Para uma visão global da cadeia de valor de um produto/serviço, ela deve ser mapeada a montante e a jusante, ou seja, desde o fornecimento da matéria-prima até a distribuição e o consumidor final, conforme ilustrado pela figura abaixo.

³ Esta é uma adaptação simplificada do Protocolo de Limites da GRI, janeiro de 2005. Para acessar o documento em sua íntegra, consultar o website da GRI - www.globalreporting.org.



Adaptado do Protocolo de Limites - GRI

O mapeamento da cadeia de valor do produto/serviço selecionado deve cobrir no mínimo as organizações na cadeia de valor sobre as quais a empresa tenha **controle/influência significativa** e/ou que tenham **impactos significativos em relação a sustentabilidade**. O passo 3 contempla o mapeamento das organizações sobre as quais a empresa têm controle e influência significativa. No passo 4, a empresa analisará os impactos significativos em relação a sustentabilidade, através do levantamento das variáveis críticas na cadeia de valor selecionada.

Estabelecendo prioridades

Para mapear a cadeia de valor do produto/serviço selecionado, sugere-se que a empresa estabeleça prioridades que definam quais organizações e/ou *stakeholders* serão incluídos na análise e quais não serão considerados. “É um desafio de limite ímpar pelo fato de os impactos econômicos, ambientais e sociais de uma organização serem resultantes e estarem vinculados a atividades que envolvem uma rede complexa de entidades em sua cadeia de valor. Elas vão desde entidades total ou parcialmente controladas pela organização a outras em que a organização não tem participação financeira, tais como fornecedores, distribuidores ou consumidores”⁴, mas que pode exercer um forte poder de influência.

⁴ Protocolo de Limites, p. 2

“O grau de controle ou influência da organização sobre as organizações envolvidas no produto ou serviço selecionado e os impactos decorrentes deles varia de pequeno a total. Se por um lado, o controle financeiro é um fator comum e usual da abordagem, os riscos para o ativo da organização e a comunidade como um todo assim como as oportunidades de melhoria não estão restritos aos limites do controle financeiro. Portanto, mapear as organizações apenas pelo critério financeiro poderá não refletir o real impacto das questões sociais, econômicas e ambientais e poderá ficar aquém das expectativas que os *stakeholders* tenham acerca de sua responsabilidade.

Assim, o estabelecimento de prioridades para a cadeia de valor do produto/serviço a ser mapeado é também um exercício de gestão na identificação de quem precisa ter seu desempenho de sustentabilidade rastreado e de que maneira. O limite ajuda a organização a entender e comunicar quais riscos e oportunidades estratégicas precisam ser geridos, assim como seu nível de controle ou influência sobre eles.”⁵

As prioridades se referem às organizações sobre as quais a empresa poderá ser considerada parcial ou totalmente responsável e cujas ações influenciarão as decisões dos *stakeholders* relativas à empresa.

Organizações não diretamente envolvidas na produção e distribuição da cadeia de valor, mas que influenciam relevantemente a mesma, como representantes do governo, ONGs, comunidade do entorno, entidades de classe e setoriais, mídia, academia, entre outros, também devem ser priorizadas.

Definindo Prioridades – Grau de Controle e/ou Influência

O primeiro passo para o estabelecimento de prioridades/limites é determinar, na cadeia de produto/serviço selecionado, quais entidades se enquadram no controle da organização ou são significativamente influenciadas por ela. Isto define a gama de organizações ou grupos de organizações selecionadas.

Controle: poder de governar as políticas financeiras e operacionais de um empreendimento para obter benefícios de suas atividades

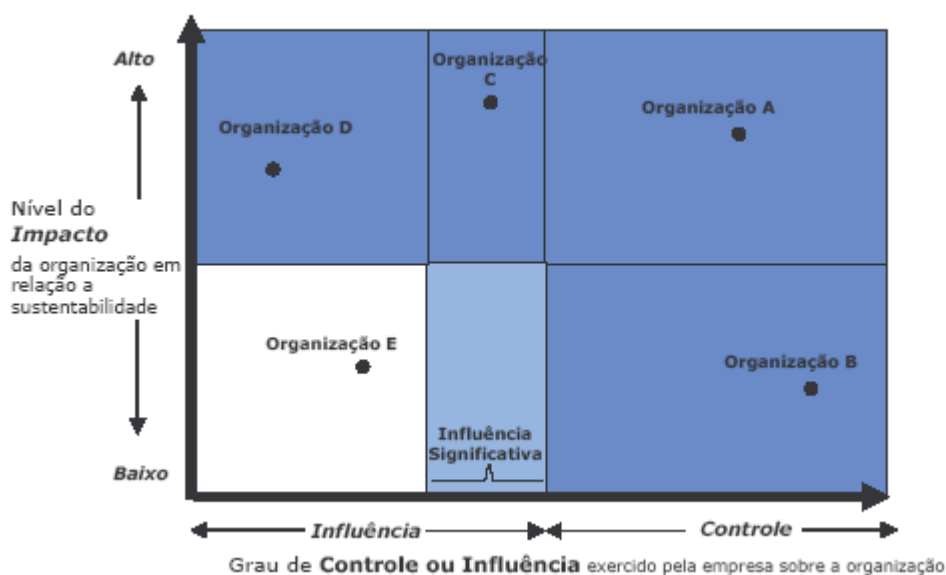
Entidades sob o controle da organização são:

- A organização (matriz);
- Subsidiária em que a organização possua, direta ou indiretamente, mais que 50% do poder de voto, independentemente de ser uma organização cotada em bolsa;

⁵ Protocolo de Limites, pp. 7 e 8 com pequenas adaptações no texto.

- *Joint venture* em que a organização possua, direta ou indiretamente através de subsidiárias, 50% ou mais do poder de voto;
- Outras entidades que a organização controle.

Definindo prioridades



Adaptado do Protocolo de Limites, GRI

Influência Significativa: poder de participar nas decisões de políticas financeiras e operacionais da entidade, mas sem controle sobre essas políticas.

Entidades sobre as quais se considera que uma organização tenha influência significativa são:

- Coligadas em que a organização possua, direta ou indiretamente, mais que 20% mas não mais que 50% do poder de voto;
- *Joint venture* em que a organização possua, direta ou indiretamente através de subsidiárias, menos que 50% do poder de voto, mas tenha controle operacional.

No contexto da sustentabilidade, há outros tipos de relações contratuais que podem conferir influência significativa, permitindo à organização afetar as políticas operacionais de uma entidade e seus resultados de sustentabilidade. Em tais casos, essas atividades deverão ser consideradas como estando sob influência significativa e deverão ser incluídas. Exemplos típicos de relações que podem conferir influência significativa incluem:

- Organizações para as quais a relação contratual exija certos padrões e práticas operacionais que afetem diretamente o desempenho de sustentabilidade da

organização;

- Organizações com as quais a organização tenha contratos de compra que correspondam a uma parcela significativa das vendas pela entidade;
- Organizações sobre as quais a organização imponha obrigações contratuais relativas a aspectos do desempenho de sustentabilidade;
- Organizações que usem tecnologia licenciada ou produtos patenteados pela organização que representem uma parte significativa do desempenho de sustentabilidade da entidade;
- Organizações não diretamente envolvidas na produção e distribuição da cadeia de valor, mas influenciam relevantemente a mesma como representantes do governo, ONGs, comunidade do entorno, entidades setoriais e de classe, mídia, academia, entre outros.

Partindo destas definições, a empresa poderá identificar, a montante e a jusante, cada etapa da cadeia de valor do produto/serviço selecionado. E para cada etapa, mapear as organizações sobre as quais a empresa tenha **controle** e/ou **influência significativa**.

Para tanto, poderão ser utilizados:

- Entrevistas com funcionários e representantes das organizações levantadas;
- Análise de Ciclo de Vida de produtos;
- Fluxo de materiais / energia / econômico, entre outros.

Passo 4 – Quais são as variáveis críticas naquela cadeia?

Definido o grau de controle / influência da cadeia de valor, a empresa poderá passar ao próximo passo: o levantamento das principais variáveis críticas de sustentabilidade da cadeia escolhida.

Definindo Prioridades – Avaliação do Impacto

De modo geral, as *principais variáveis críticas* são aquelas que alteram substancialmente o desempenho medido por um indicador quantitativo ou qualitativo, ou que tenham potencial de alterá-lo, considerando-se o **impacto ambiental, econômico e social**, bem

como o **contexto da sustentabilidade** em que esta cadeia de valor está inserida, conforme descrito no Passo 1.

Alguns fatores que podem ajudar na identificação das variáveis críticas desta cadeia de valor são:

- “a. A natureza das operações das organizações, incluindo a tecnologia aplicada ou setor/ramo de negócios. Por exemplo, o uso de materiais altamente tóxicos em grandes quantidades.
- b. A localização geográfica das organizações e fatores culturais, legais, ou biofísicos relacionados. Por exemplo, fica situada em uma região conhecida por ter um nível alto de incidência de problemas trabalhistas, ou situada perto de um ecossistema sensível.
- c. O porte das organizações. Observe, porém, que grande porte nem sempre significa impacto potencial maior. O contexto geográfico também é importante na avaliação da relevância do porte”⁶.

Levantamento das Variáveis Críticas (visão da empresa)

Para o preenchimento da tabela a seguir, sugerimos que a empresa faça as seguintes análises:

- As dificuldades que a cadeia de valor selecionada encontra no Brasil e no mundo (diagnósticos por instituições renomadas, técnicas de avaliação de ciclo de vida, entre outras fontes, poderão auxiliar na avaliação do padrão global dos impactos ao longo de uma cadeia de valor, incluindo estágios de consumo e pós-consumo);
- A visão e estratégia da empresa e na cadeia de valor selecionada, voltadas para a sustentabilidade. Exemplos: Na sua visão, quais são os principais desafios para esta cadeia de valor, relacionados ao desenvolvimento sustentável? Quais desses desafios estão refletidos nos valores da organização e integrados às suas estratégias?;
- Suas ações de sustentabilidade e responsabilidade social na cadeia de valor selecionada (o que ela já faz).

Para tanto, podem ser tomadas por base variáveis derivadas dos seguintes instrumentos:

⁶ Protocolo de Limites

- Matriz de Critérios Essenciais e seus Mecanismos de Indução no Brasil, do Instituto Ethos;
- Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, versão 2007;
- Compromissos e metas assumidas pelas empresas (como Pacto Global, Metas do Milênio, ISE, entre outros);
- Indicadores da Global Reporting Initiative e Protocolos Setoriais do GRI, entre outros

	LEVANTAMENTO DAS PRINCIPAIS VARIÁVEIS CRÍTICAS	FONTE (Matriz de Critérios Essenciais, Ind. Ethos etc.)	Breve justificativa / descrição (quem/o que afeta, como afeta, onde e em que etapa da cadeia afeta) (utilizar mapas da etapa 3)	O que a empresa já faz (quais são os principais objetivos, metas e ações da organização em relação aos desafios da sustentabilidade nesta cadeia de valor?)
A				
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
K				
L				
M				
N				
O				
P				
Q				

Essa avaliação pode ser construída por meio de reuniões internas, painéis, entrevistas, ou atividades similares com este objetivo. Recomendamos que a empresa avalie quais as áreas e profissionais cuja participação neste processo possa ser relevante. O consultor designado pelo Instituto Ethos poderá fornecer o apoio necessário neste processo.

Passo 5 – Quais são as principais variáveis críticas da empresa naquela cadeia?

Após o levantamento das variáveis críticas, *na visão da empresa*, o passo seguinte é aprofundar a discussão e a avaliação da materialidade dos mesmos com os principais *stakeholders*⁷ internos e externos à empresa, avaliando também quais os maiores impactos (positivos e negativos) gerados pela empresa nesta cadeia de valor, ou seja, quais são as principais variáveis críticas da empresa naquela cadeia de valor.

Para tanto, sugerimos que a empresa utilize como critérios:

- **Impactos no negócio:** Questões que trazem impactos econômicos, ambientais e sociais significativos para o negócio nas diferentes etapas da cadeia de valor. Os impactos podem ser positivos (alavancagem ou potencialização de benefícios, geração de oportunidades) ou negativos (geração de danos, agravamento de problemas já existentes).
- **Stakeholders:** Questões que são críticas para os *stakeholders* com as quais a empresa estabelece relacionamentos em sua cadeia de valor. Para tanto, serão utilizados os mapeamentos dos passos 3 e 4 que levantaram as principais etapas da cadeia de valor, as principais organizações e *stakeholders* envolvidos e a análise da relação da empresa com elas, levando-se em conta a sua importância para a estratégia da empresa e os riscos envolvidos.
- **Contexto da sustentabilidade:** Questões que espelham de que modo a empresa impacta, de forma positiva ou negativa, as condições econômicas, ambientais e sociais em nível local, regional ou global, desta cadeia de valor.

Avaliação do grau de materialidade/relevância das principais variáveis críticas (visão dos *stakeholders*)

Os impactos percebidos por cada *stakeholder* envolvido na cadeia poderão variar conforme o assunto tratado; assim, aconselha-se a avaliação do impacto de acordo com cada uma das principais variáveis críticas.

Sugerimos que a classificação de materialidade/relevância dos *stakeholders* sobre cada uma das variáveis críticas levantadas se dê em duas dimensões: 1) o grau de impacto da

⁷ Conceito adaptado do conceito de “impactos significativos” elaborado pelo GRI, no Protocolo de Limites, qual seja: “impactos significativos são aqueles que alteram substancialmente o desempenho medido por um indicador quantitativo”.

variável na cadeia de valor selecionada (como um todo); e 2) os maiores impactos (positivos e negativos) gerados pela empresa sobre a variável nesta cadeia de valor. Esta avaliação poderá ser feita por notas, conforme a seguir:

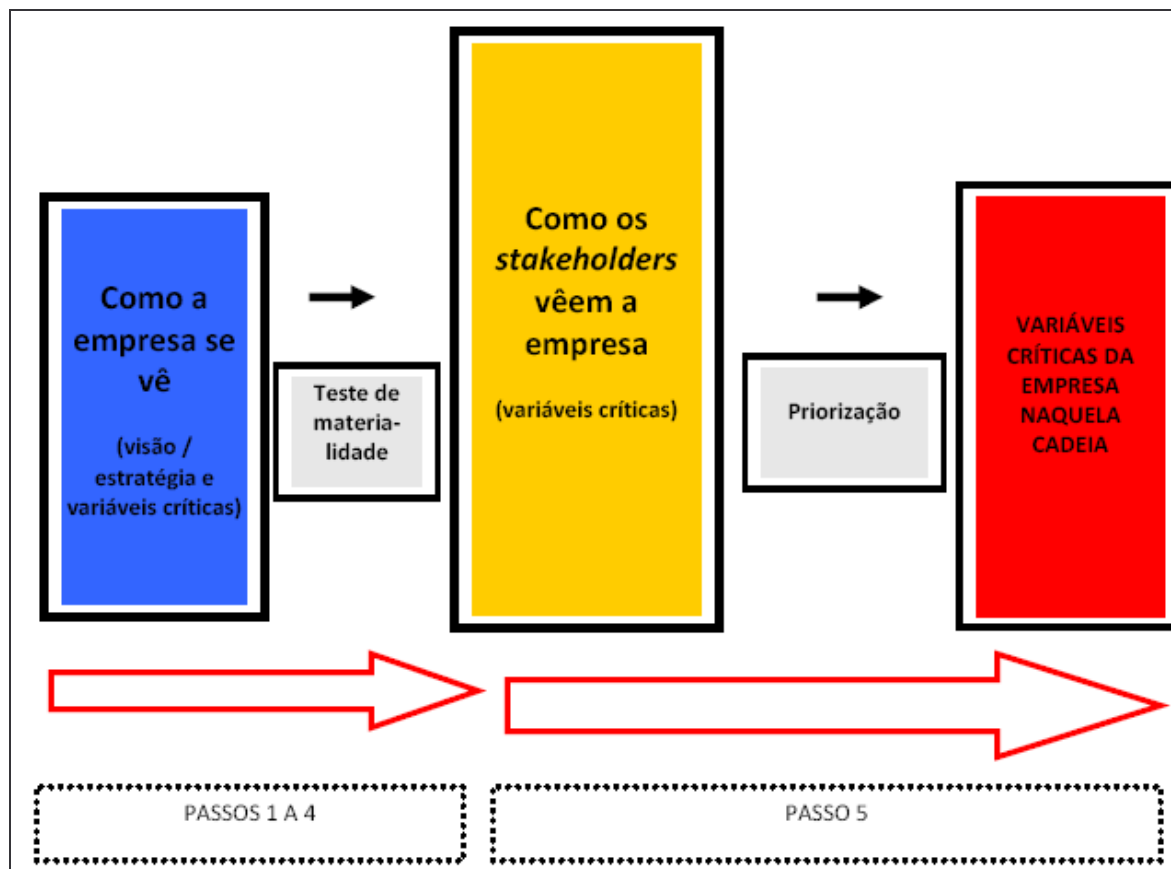
0	Não relevante
1	De pouca relevância
2	De média relevância
3	Relevante
4	Muito relevante

Essas percepções podem ser coletadas em reuniões internas, painéis, entrevistas, ou atividades similares com este objetivo. Recomendamos que a empresa avalie quais as áreas e profissionais cuja participação neste processo possa ser relevante. O consultor designado pelo Instituto Ethos poderá fornecer o apoio necessário neste processo.

Principais Variáveis Críticas	GRUPO DE STAKEHOLDER (...)							
	Produtores matéria-prima				Fornecedor do Fornecedor			
	Grau de impacto na cadeia	Justificativa	Grau de impacto da empresa na cadeia	Justificativa	Grau de impacto na cadeia	Justificativa	Grau de impacto da empresa na cadeia	Justificativa
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								
H								

Os 2 *stakeholders* presentes na tabela acima são apenas ilustrativos. Caberá a cada empresa, com o apoio da consultoria designada pelo Instituto Ethos, o levantamento de seus principais *stakeholders* da cadeia de valor selecionada, conforme toda a análise feita nas etapas anteriores, em especial nos passos 3 e 4.

Com o resultado do **Levantamento das Variáveis Críticas na visão da empresa**, elaborado no Passo 4 e a partir do **teste de materialidade pelos stakeholders** das principais variáveis críticas da empresa naquela cadeia, a empresa poderá obter a **priorização** das **VARIÁVEIS CRÍTICAS DA EMPRESA NAQUELA CADEIA** a serem trabalhadas, conforme figura abaixo.



Os critérios sugeridos para priorização e seleção das variáveis críticas são os já acima mencionados: impactos no negócio, visão e expectativas dos *stakeholders* e contexto da sustentabilidade.

Passo 6 – Definição do(s) processo(s) e área(s) a ser(em) trabalhado(s) no âmbito do GRES

As variáveis críticas priorizadas a partir do trabalho acima descrito serão validadas com a liderança da empresa, com o apoio do Instituto Ethos. A partir desta validação, o Instituto Ethos irá colaborar com a empresa para a definição final do processo/área e da variável que serão trabalhados no âmbito do GRES.

ANEXO I – ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

“Existe uma forte relação de interdependência entre a organização e seus *stakeholders* (público interno; fornecedores; consumidores; clientes; comunidade; governo e sociedade, acionistas, meio ambiente; entre outros). A organização pode causar impactos (positivos e negativos) em seus *stakeholders*, assim como os *stakeholders* podem afetar a organização (por suas ações ou inações). Um *stakeholder* que vê seus interesses em risco devido à conduta da organização (por ex. poluição, não cumprimento de direitos humanos, condições de trabalho etc.) poderá, por meio de procedimentos legais, causar um problema à organização. Por outro lado, *stakeholders* devidamente engajados nas atividades organizacionais tornam-se parceiros e co-responsáveis pelos novos compromissos assumidos. Portanto, faz-se necessário identificar os *stakeholders* e conhecer suas expectativas e necessidades.

Levar em consideração as expectativas dos *stakeholders* constitui um importante e permanente elemento para estabelecimento das políticas e estratégias da organização. Para muitos, a habilidade em envolver os *stakeholders* torna-se o fator mais relevante entre as práticas da organização para desenvolvimento de suas políticas e estratégias(...).”

COMO ENGAJAR OS STAKEHOLDERS?

- Identifique de maneira exaustiva os principais *stakeholders* da organização (internos e externos) que são ou podem vir a ser afetadas pelas atividades organizacionais.
- Identifique, entenda e organize hierarquicamente as necessidades e expectativas dos *stakeholders*; (nota: as expectativas podem ser expressas de maneiras diversas – através do diálogo direto, em cartas de reclamação etc. Entretanto, as verdadeiras necessidades são mais difíceis de identificar, pois muitas vezes não são formuladas e não atingem facilmente a organização. De uma forma geral, o estabelecimento de relações de confiança e parceria são gradativas; e exigem uma atenção especial da organização).
- Estime o grau de influência (positiva ou negativa), de cada *stakeholder*, no desempenho da organização (análise de risco e oportunidade);
- Estime os impactos positivos ou negativos que a organização pode ter sobre cada *stakeholder*;

- Cheque a consistência dos princípios e valores que guiam as práticas gerenciais da organização com as expectativas e a cultura dos mais importantes *stakeholders*;
- Adapte, se necessário, esses valores, os princípios gerenciais e as regras de boa convivência/conduita;
- Determine as novas políticas, estratégias e objetivos e os recursos e conhecimentos da organização, que poderão causar os maiores impactos no desempenho organizacional;
- Desenvolva relações de parceria com os *stakeholders* que demonstrem interesse em cooperação;
- Determine e gerencie indicadores de desempenho que permitam mensurar o desempenho ambiental, econômico e social e comunicar periodicamente aos *stakeholders* as ações conduzidas e os resultados obtidos;
- Desenvolva para cada *stakeholder* uma comunicação transparente, honesta, sincera e confiável, adaptada às suas expectativas;
- Conheça o nível de satisfação de cada *stakeholder*, através de pesquisas ou outras formas;
- Conclua esse ciclo de ações e reinicie-o periodicamente, de forma a garantir a melhoria contínua da dinâmica.”

Textos extraídos da minuta do “Sistema de Gestão da Responsabilidade Social - Diretrizes gerais em Princípios, Sistemas e Técnicas de Suporte”, março/2004. Produto do subgrupo de Diretrizes para a Responsabilidade Social, da ABNT, coordenada por Tarcila Reis Ursini. Participação e co-autoria de Beat Gruninger, Celso Sekiguchi, Cid Alledi, José Salvador da Silva Filho e Tarcila Reis Ursini.