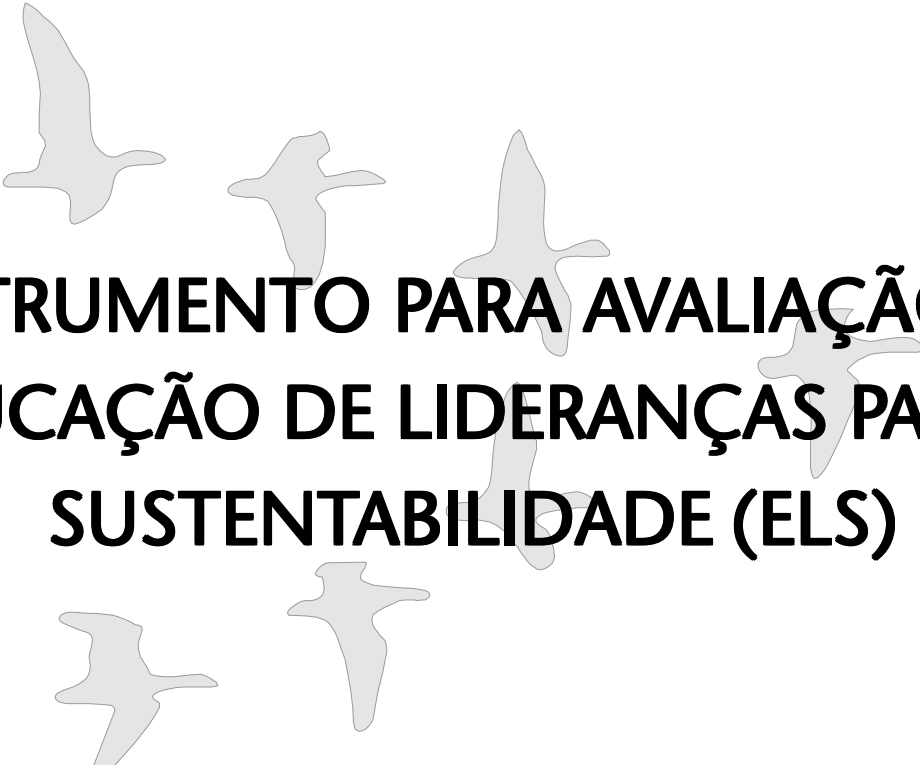


# Fundação Dom Cabral

Ritual de Passagem:  
A Educação de Lideranças para a Sustentabilidade



## INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE LIDERANÇAS PARA A SUSTENTABILIDADE (ELS)

Prof. Raimundo Soares

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS



# **INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE LIDERANÇAS PARA A SUSTENTABILIDADE (IAELS)**

## **INTRODUÇÃO**

O instrumento para avaliação da educação de lideranças para a sustentabilidade (IAELS), é o resultado do projeto de pesquisa realizado em 2005 pelo Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, que congrega um seleto grupo de empresas brasileiras e multinacionais.

Para elaboração deste instrumento, foram realizadas investigações teóricas e de práticas, compreendendo pesquisas bibliográficas, participação em eventos afins, pesquisas de campo em empresas do Centro, em empresas consideradas referenciais no tema da pesquisa, e em instituições especializadas que estão promovendo o desenvolvimento sustentável no país e no exterior.

O intuito básico foi elucidar conceitos e práticas sobre educação, liderança e sustentabilidade e compreender como as mesmas devem se relacionar, possibilitando, dessa maneira, a percepção de tendências e a construção de um instrumento que possa aferir o “estado-da-arte” do tema nas organizações.

## **OBJETIVO**

O instrumento tem por finalidade aferir o nível de sofisticação da ELS que está sendo praticado na organização, permitindo, com essa informação, um melhor posicionamento estratégico da empresa com relação ao tema, no sentido de promover a sua longevidade, em consonância com a sustentabilidade dos mercados, sociedade e recursos naturais envolvidos.

## **PROCEDIMENTO DE USO**

O instrumento está organizado em duas partes, sendo que a primeira trata de aspectos relevantes para a ELS com subitens que apresentam afirmações. Essas afirmações devem ser avaliadas dentro de uma escala que vai de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), significando as condições menos favoráveis e mais favoráveis respectivamente (abaixo das escalas encontram-se as descrições dessas condições).

A segunda parte afere o nível de referência no qual se encontra a empresa, dentro dos aspectos abordados na primeira parte, indicando uma escala de abrangência que aborda as dimensões setoriais de negócio abarcadas pelo item de referência, combinadas com as dimensões geográficas, onde estas variam de abrangência local à global.

O Instrumento de Avaliação da Educação de Lideranças para a Sustentabilidade (IAELS) encontra-se a seguir.



## PARTE I – AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO DE LIDERANÇAS PARA A SUSTENTABILIDADE (ELS)

### A) ASPECTOS FUNDAMENTAIS

➔ Enfoca condições básicas que devem ser observadas na organização, as quais promovem a educação de lideranças para a sustentabilidade e as demais iniciativas pertinentes ao tema.

**A1) Abrangência da identidade** – a identidade da organização (que pode ser representada por um conjunto de termos como visão, missão, valores, propósitos e objetivos), transmite claramente um senso de causa global. Como exemplo, podemos citar o caso de uma indústria farmacêutica tendo uma visão de negócio restrita à fabricação de remédios, ao invés de uma outra visão mais ampla de “aliviar a dor do mundo”.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Visão restrita de negócio – incorpora a orientação para algumas das partes interessadas – senso de missão global)

**A2) Consideração das partes interessadas** – a empresa tem uma visão abrangente de quem são as suas partes interessadas, co-responsáveis pela longevidade da organização que inclui pelo menos integrantes, acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes, centros de produção de conhecimento, sociedade (incorporando governo) e o planeta.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não reconhece partes interessadas – reconhecimento parcial entre as possíveis – reconhecimento da maioria das partes interessadas possíveis)

**A3) Abrangência da governança corporativa** – a governança corporativa da empresa, em função da sua realidade, apresenta meios de considerar, envolver e gerir as demandas das demais partes interessadas além dos acionistas.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Considera apenas acionistas – considera e tem representantes de algumas outras partes interessadas além dos acionistas – considera a maioria das partes interessadas e tem todos os representantes possíveis)

**A4) Envolvimento da presidência** – a empresa tem a presidência como o principal promotor do seu processo de adequação ao desenvolvimento sustentável, participando ativamente na sua orientação, em eventos significativos e no acompanhamento dos resultados.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há comprometimento da presidência – comprometimento parcial – alto nível de comprometimento)

**A5) Adequação da estrutura organizacional** – a empresa tem um excelente nível de articulação das iniciativas da sustentabilidade, envolvendo a coordenação, as funções afins (meio ambiente, relações sociais, finanças e gestão de pessoas) e as demais funções.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há articulação – articulação parcial – articulação plenamente adequada)

**A6) Coerência entre discurso e prática** – a empresa é reconhecida como altamente confiável interna e externamente, devido a sua história de coerência entre o que é divulgado e o comportamento demonstrado.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Não apresenta reconhecimento interno e externo – reconhecimento interno e externo parcial – pleno reconhecimento interno e externo)

## **B) CONCEITOS UTILIZADOS**

➔ Afere o nível de conceituação que a empresa apresenta, para explicar e elaborar as suas práticas correntes relativas à educação de lideranças para a sustentabilidade.

**B1) Identidade** – a empresa apresenta uma clara conceituação do que é a identidade de uma organização, que incorpora sua missão, visão e referenciais de conduta, estabelecendo em síntese, a sua razão de ser.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Conceituação voltada para o negócio imediato – conceituação voltada para o negócio imediato, apresentando referências ao longo prazo – conceituação voltada para a razão de ser no longo prazo)

**B2) Organização** – a empresa utiliza um conceito similar ao de “Organização Consciente”, ou seja, que se percebe literalmente como um organismo vivo inserido em outros maiores (mercado, sociedade e planeta), conduzindo sua longevidade, legitimando e respeitando a vida em seus integrantes e em seu entorno. Apresenta como principal objetivo o atendimento às demandas humanas, tendo o lucro como meio.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Empresa concebida como uma máquina – empresa concebida como um sistema que interage com outros – empresa concebida como organização consciente)

**B3) Educação** – a empresa concebe a educação como o processo de desenvolvimento humano, buscando identificar e cultivar a natureza específica de cada indivíduo, aumentando seu repertório de conhecimentos gerais e fornecendo-lhe condições para encaminhar a sua própria vida.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Conceito voltado para a formação do profissional – conceito voltado para a formação do cidadão – conceito voltado para a formação do humano)

**B4) Liderança** – a empresa utiliza o conceito de “lideranças conscientes” que buscam incrementar o seu “perfil de maturidade” através dos conhecimentos de si mesmas, do outro, das organizações e de mundo, percebendo a vida em todas essas interações e com um senso de missão e responsabilidade histórica bem desenvolvido.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Conceito de liderança voltada para os resultados imediatos da empresa – conceito de liderança voltada para os resultados imediatos e de longo prazo da empresa, e também para as pessoas – conceito de liderança consciente que percebe resultados amplos em um caminhar histórico, envolvendo todas as partes interessadas)

**B5) Sustentabilidade** – a empresa conceitua o termo como sendo a longevidade do empreendimento, associada à sustentabilidade do mercado, da sociedade e dos recursos naturais, considerando a manutenção da capacidade de produção e **distribuição** de riquezas das atual e futuras gerações.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(conceito focando apenas aspectos financeiros – conceito focando aspectos econômicos, sociais e ambientais – conceito alinhado com a definição acima)

**B6) Partes interessadas** – a empresa concebe as partes interessadas como os demais organismos que a influenciam e que também sofrem influências devido a sua existência.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Conceito aponta para uma relação restrita de partes interessadas – conceito aponta para uma relação de abrangência mediana de quem são as partes interessadas – conceito aponta para todas as partes interessadas)

### C) CONTEÚDO EDUCACIONAL

➔ Aborda aspectos relacionados aos temas do conteúdo educacional voltados para a sustentabilidade.

**C1) Perfil de maturidade das lideranças** – os temas promovem o Perfil de Maturidade das lideranças, abordando seus quatro eixos fundamentais: autoconhecimento (identificação das vocações, estilos de aprendizagem, características dominantes da personalidade, estabelecimento de missão pessoal e planejamento de vida); conhecimento do outro (aspectos básicos na percepção, legitimação e comunicação com o outro); conhecimento de mundo (a natureza humana e suas formas de expressão, processo civilizatório, tendências sociais políticas e econômicas e a dinâmica de evolução da natureza), e conhecimento das organizações (os fatores que promovem a longevidade de empreendimentos, a percepção das organizações como seres vivos, vanguarda das tecnologias de gestão e operacionais relacionadas com as funções exercidas).

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(conteúdo voltado apenas para o conhecimento da tarefa – conteúdo mais abrangente abordando alguns aspectos do Perfil de Maturidade – conteúdo articulado e consistente para o desenvolvimento do Perfil de Maturidade das lideranças)

**C2) Temas específicos da sustentabilidade** – o conteúdo educacional abrange temas reconhecidos como pertinentes ao desenvolvimento sustentável conforme tabela na página seguinte.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Conteúdo não aborda os temas relacionados com a sustentabilidade – conteúdo aborda parcialmente os temas – conteúdo aborda plenamente os temas)

TABELA – Principais temas do desenvolvimento sustentável

- Produção de riquezas sem comprometer a capacidade das futuras gerações de também fazê-lo, considerando-se os aspectos econômicos, sociais e ambientais.
- Desenvolvimento de cultura adequada à sustentabilidade.
- Busca de equacionamento de uma competitividade sustentável.
- Gerenciamento dos riscos econômicos, sociais e ambientais.
- Desempenho ambiental (consumo de energia e de recursos, efluentes líquidos e gasosos, descarte de resíduos sólidos e impacto ambiental dos produtos).
- Normas sobre segurança e medicina do trabalho.
- Inclusão de minorias e busca da diversidade no quadro de empregados.
- Programas sociais e comunitários.
- Tecnologias e produtos “limpos”.
- Gestão do envolvimento das partes interessadas no planejamento e atividades das organizações.
- Bom ambiente de trabalho no atendimento às dimensões física, psicológica e espiritual dos empregados.
- Ética, transparência e responsabilidade corporativa no exercício dos negócios e nas relações com as partes interessadas.
- Estruturação de uma boa governança abrangendo as partes interessadas.
- Novas oportunidades de negócios em função dos riscos e das demandas da sustentabilidade.
- Adesão a acordos nacionais e internacionais de desenvolvimento sustentável.

**C3) Sistemas de gestão e medição específicos da sustentabilidade** – o conteúdo educacional abrange o conhecimento de sistemas de gestão e de medição reconhecidos como pertinentes ao desenvolvimento sustentável, tais como: AA1000, GRI, Indicadores ETHOS, IBase, Índice Dow Jones de Sustentabilidade, AFNOR 21000, SA 8000, ISO 18000, ISO 14000 e OHSAS 18001).

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Conteúdo não aborda os sistemas relacionados com a sustentabilidade – conteúdo aborda parcialmente os sistemas – conteúdo aborda plenamente os sistemas)

**C4) Metadisciplinaridade** – para uma melhor percepção de uma realidade viva e interconectada entre indivíduos, organizações, mercados, nações e planeta, o conteúdo educacional aborda temas metadisciplinares que envolvem ciências exatas, ciências naturais, ciências humanas, artes, filosofia e tradições da humanidade do Oriente e do Ocidente.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Conteúdo não aborda temas metadisciplinares – conteúdo aborda parcialmente os temas – conteúdo aborda plenamente os temas)



**C5) Permeabilidade da sustentabilidade frente às demais disciplinas das funções gerenciais** – o conteúdo voltado para a sustentabilidade está adequadamente introduzido nas demais disciplinas gerenciais.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há introdução do tema da sustentabilidade nas demais disciplinas – o tema está introduzido em parte das disciplinas – o tema está adequadamente introduzido nas demais disciplinas)

**C6) Adequabilidade do conteúdo** – o conteúdo educacional voltado para a sustentabilidade está plenamente adequado à realidade da empresa, considerando seus ambientes internos e externos e promovendo, dessa maneira, a sua longevidade.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Conteúdo educacional não está adequado à realidade da empresa – conteúdo parcialmente adequado – conteúdo plenamente adequado)

#### **D) PRÁTICAS E PROCESSOS**

→ Aborda operacionalmente os aspectos metodológicos da ELS.

**D1) Relação entre teoria e prática** – o conhecimento apreendido teoricamente é transferido para a prática e, por sua vez, o conhecimento gerado na prática é transferido para o conteúdo do programa educacional, sistematicamente.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há sistematização da transferência de conhecimentos entre teoria e prática – há sistematização parcial – há um alto nível de sistematização)

**D2) Processo decisório participativo** – como um dos principais desafios da sustentabilidade é o diálogo com as partes interessadas, as metodologias da ELS promovem um processo decisório participativo.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(As metodologias utilizadas não promovem um processo decisório participativo – promovem parcialmente em algumas iniciativas – promovem intensamente)

**D3) Cultura para mudança e aprendizagem** – as metodologias da ELS promovem um ambiente organizacional voltado para a mudança e aprendizagem.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(As metodologias utilizadas não promovem uma cultura adequada à mudança e à aprendizagem – promovem parcialmente em algumas iniciativas – promovem intensamente)

**D4) Respeito à individualidade** – as metodologias da ELS consideram as características individuais das pessoas.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(As metodologias utilizadas não consideram a individualidade das pessoas – consideram parcialmente em algumas iniciativas – consideram a individualidade na maioria das iniciativas)

**D5) Pedagogia** – as metodologias da ELS utilizam os referenciais da andragogia (educação de adultos) em suas práticas de aprendizado.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(as metodologias utilizadas não se baseiam na andragogia – baseiam-se parcialmente em algumas iniciativas – a maioria das metodologias utilizadas baseiam-se na andragogia)

**D6) Vivências** – as metodologias da ELS utilizam, sempre que possível, técnicas vivenciais para abordar os conteúdos.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(As metodologias não utilizam técnicas vivenciais – utilizam parcialmente em algumas iniciativas – utilizam intensamente sempre que possível)

**D7) Tutoria** – o recurso da tutoria é utilizado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Não utilizam a tutoria – utilizam parcialmente para alguns grupos – utilizam intensamente para quem tiver interesse)

**D8) Aprendizado *in loco*** – sempre que possível, o aprendizado é feito fora da sala de aula, *in loco*.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(As metodologias utilizadas não utilizam o aprendizado *in loco* – utilizam parcialmente – utilizam sempre que possível)

**D9) Autodesenvolvimento** – o sistema da ELS incentiva o autodesenvolvimento dos integrantes da organização.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(A ELS não incentiva o autodesenvolvimento – incentiva de maneira não organizada – incentiva sistematicamente)

## **E) PLANEJAMENTO DA ELS**

→ Verifica o nível de organização do planejamento da educação de lideranças para a sustentabilidade.

**E1) Vínculo com o planejamento organizacional** – o planejamento da ELS está plenamente alinhado ao planejamento da empresa nas suas dimensões estratégica, tática e operacional, envolvendo todas as funções organizacionais.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Não há alinhamento – há alinhamento parcial, envolvendo algumas dimensões do planejamento e funções organizacionais – há pleno alinhamento)

**E2) Envolvimento das lideranças** – todos os níveis de liderança são envolvidos no planejamento da ELS.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há envolvimento das lideranças – há envolvimento parcial – há pleno envolvimento de todos os níveis de liderança)

**E3) Envolvimento das funções organizacionais** – todas as funções organizacionais são envolvidas no planejamento da ELS, atentando especificamente para os fatores da sustentabilidade que lhes são pertinentes.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há envolvimento de outras funções organizacionais, não relacionadas com a coordenação das iniciativas de ELS – há envolvimento parcial das demais funções – a pleno envolvimento de todas as funções)

**E4) Envolvimento das partes interessadas** – as partes interessadas são envolvidas no planejamento da ELS, contribuindo na elucidação de influências mútuas e sugestões de alternativas.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(não há envolvimento das partes interessadas – há envolvimento parcial – há pleno envolvimento das partes interessadas possíveis)

**E5) Envolvimento de fontes referenciais** – profissionais e instituições referenciais no tema, nacional e internacionalmente, participam na elaboração do conteúdo e operacionalização do processo de ELS.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há envolvimento de profissionais e instituições referenciais nacional e internacionalmente – há envolvimento parcial – há pleno envolvimento)

**E6) Alocação de recursos** – os recursos necessários às iniciativas da sustentabilidade são adequadamente alocados, sejam eles de ordem financeira, material, tecnológica e de tempo dentre outros.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não há uma adequada alocação dos recursos – há uma adequação parcial – há plena adequação)

**E7) Acompanhamento de resultados** – o sistema de acompanhamento do processo e avaliação dos resultados da ELS permite a sua efetiva gestão.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(Não existe um sistema de avaliação da ELS – existe um sistema que funciona parcialmente – existe um sistema que permite a gestão efetiva da ELS)

## F) COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

→ Compreendendo a função da comunicação empresarial como fator também importante no processo educacional, aborda a sua adequação ao desenvolvimento sustentável.

**F1) Conteúdo e forma** – os conteúdos, linguagens e canais das comunicações empresariais internas e externas são adequados ao tema da sustentabilidade, promovendo o compartilhamento de práticas referenciais e a disseminação de uma nova consciência e atitude considerando as especificidades de cada público.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Conteúdos e formas das comunicações internas e externas não são adequados à sustentabilidade – os conteúdos e formas são parcialmente adequados à sustentabilidade – os conteúdos e formas são plenamente adequados à sustentabilidade considerando as especificidades de cada público)

**F2) Reiteração para assimilação** – a comunicação empresarial interna e externa é devidamente dirigida ao tema da sustentabilidade, pautando-se na reiteração do assunto através de exemplos claros, de modo a facilitar a assimilação e prática do conteúdo.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(A comunicação interna e externa é adequada à sustentabilidade, mas não usa de mecanismos de exemplificação e reiteração – a comunicação interna e externa eventualmente usa de mecanismos de exemplificação e reiteração relativos a sustentabilidade – a comunicação interna e externa usa de mecanismos de exemplificação e reiteração de modo sistemático facilitando a assimilação do tema da sustentabilidade e suas práticas)

**F3) Envolvimento das partes interessadas** – o planejamento da Comunicação Empresarial interna e externa pressupõe o envolvimento das partes interessadas, inclusive as internas, prevendo canais de “escuta” e respostas sistemáticas a seus anseios manifestados.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(A comunicação empresarial não considera as partes interessadas no seu planejamento – As partes interessadas são parcialmente contempladas no planejamento e/ou execução das atividades – As partes interessadas são devidamente contempladas pela Comunicação Empresarial desde o planejamento)

**F4) Avaliação** – os indicadores adotados na avaliação dos resultados das comunicações empresariais internas e externas aferem os níveis de informação das partes interessadas sobre a organização e o seu processo de desenvolvimento sustentável. Os resultados obtidos implicam em novas orientações de processos.

**Discordo totalmente 1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 6 Concordo totalmente**

(Não há avaliação das comunicações interna e externa relativas à sustentabilidade – a avaliação é parcialmente realizada – avaliação plenamente realizada, implicando em novas orientações de processos)

**G) RESULTADOS**

→ Afere o nível dos resultados obtidos referente ao desenvolvimento sustentável.

**G1) Sistematização dos relacionamentos** – os esforços de ELS promovem a identificação de todas as partes interessadas adequadas à realidade da empresa, e a sistematização da gestão destes relacionamentos.

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(as ações de ELS não impactam a identificação das partes interessadas e nem a sistematização da gestão de relacionamento – as ações de ELS às vezes promovem, e de maneira desorganizada, a identificação das partes interessadas e/ou a sistematização da gestão de relacionamento – as ações de ELS promovem diretamente, e de maneira eficiente, a identificação das partes interessadas e a sistematização da gestão de relacionamento)

**G2) Reconhecimento interno** – as ações de ELS promovem a qualidade do ambiente de trabalho, reconhecido pela maioria dos integrantes da empresa como excelente lugar para se trabalhar, devido aos procedimentos adotados frente ao desenvolvimento sustentável nas questões referentes a eles (bom ambiente de trabalho para as dimensões física, psicológica e espiritual dos integrantes da empresa, ética e transparência nos relacionamentos).

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(as ações de ELS não impactam a qualidade do ambiente de trabalho – as ações de ELS às vezes promovem, e de maneira desorganizada, a qualidade no ambiente de trabalho – as ações de ELS promovem diretamente, e de maneira eficiente, a qualidade no ambiente de trabalho)

**G3) Reconhecimento do mercado** – as atividades de ELS fazem com que as partes interessadas do mercado (concorrência, clientes, fornecedores, órgãos reguladores, organizações de classe, centros de produção de conhecimento, acionistas e instituições financeiras), em sua maioria, reconheçam os procedimentos adotados pela empresa frente ao desenvolvimento sustentável, nas questões referentes aos mesmos (ex.: transparência e ética nos relacionamentos; responsabilidade corporativa; governança corporativa que considera as partes interessadas; gestão dos riscos econômicos, sociais e ambientais; competitividade sustentável; desenvolvimento e utilização de tecnologias e produtos “limpos”; novas oportunidades de negócios devido às demandas da sustentabilidade e participação em carteiras de investimentos sustentáveis em bolsas de valores nacionais e internacionais).

**Discordo totalmente 1—2—3—4—5—6 Concordo totalmente**

(as ações de ELS não promovem o reconhecimento das partes interessadas do mercado – as ações de ELS às vezes promovem, e de maneira desorganizada, o reconhecimento das partes interessadas do mercado – as ações de ELS promovem diretamente, e de maneira eficiente, o reconhecimento das partes interessadas do mercado)

**G4) Reconhecimento da sociedade** – as atividades de ELS fazem com que as partes interessadas da sociedade (comunidades locais, ONG's representantes de minorias étnicas, ONG's representantes de deficientes físicos, governos municipais, governos estaduais, governos nacionais e instituições representantes dos interesses globais das nações), em sua maioria, reconheçam os procedimentos adotados pela empresa frente ao desenvolvimento sustentável, nas questões referentes aos mesmos (ex.: transparência e ética nos relacionamentos; responsabilidade corporativa; adequação aos impostos; inclusão de minorias; inclusão de deficientes físicos; participação em acordos nacionais e internacionais relativos ao desenvolvimento sustentável; desenvolvimento de programas sociais e comunitários e desenvolvimento e utilização de tecnologias e produtos “limpos”).

**Discordo totalmente 1——2——3——4——5——6 Concordo totalmente**

(as ações de ELS não promovem o reconhecimento das partes interessadas da sociedade – as ações de ELS às vezes promovem, e de maneira desorganizada, o reconhecimento das partes interessadas da sociedade – as ações de ELS promovem diretamente, e de maneira eficiente, o reconhecimento das partes interessadas da sociedade)

**G5) Reconhecimento da interação com planeta** – as atividades de ELS fazem com que as partes interessadas representantes do planeta (ONG's nacionais e globais, órgãos governamentais municipais, estaduais e nacionais, e institutos de pesquisa afins), em sua maioria, reconheçam os procedimentos adotados pela empresa frente ao desenvolvimento sustentável, nas questões referentes aos mesmos (ex.: transparência e ética nos relacionamentos; responsabilidade corporativa; participação em acordos nacionais e internacionais relativos ao desenvolvimento sustentável; desenvolvimento de programas ambientais e desenvolvimento e utilização de tecnologias e produtos “limpos”).

**Discordo totalmente 1——2——3——4——5——6 Concordo totalmente**

(as ações de ELS não promovem o reconhecimento das partes interessadas representantes do planeta – as ações de ELS às vezes promovem, e de maneira desorganizada, o reconhecimento das partes interessadas representantes do planeta – as ações de ELS promovem diretamente, e de maneira eficiente, o reconhecimento das partes interessadas representantes do planeta)

## PARTE II – AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE REFERÊNCIA DA ELS

Uma organização pode se tornar referência em algum aspecto, através de reconhecimentos formais, tais como prêmios de grande repercussão, notoriedade na mídia especializada, convite em eventos oficiais de instituições renomadas para apresentação de experiências e/ou recebimento de homenagens especiais, e relatos de *cases* em publicações de prestígio.

Para aferir o nível que a empresa apresenta, verificar se ela é referência em um ou mais subitens de cada aspecto abordado, com a seguinte escala de abrangência: (1) no setor (mercado no qual atua) municipal; (2) em geral (considerando todos os setores de mercado) municipal; (3) no setor estadual; (4) em geral estadual; (5) no setor nacional; (6) em geral nacional; (7) no setor global e (8) em geral global.

### A) ASPECTOS FUNDAMENTAIS

- ( ) A1 - ABRANGÊNCIA DA IDENTIDADE
- ( ) A2 - CONSIDERAÇÃO DAS PARTES
- ( ) A3 - ABRANGÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
- ( ) A4 - ENVOLVIMENTO DA PRESIDÊNCIA
- ( ) A5 - ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- ( ) A6 - COERÊNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA

### B) CONCEITOS UTILIZADOS

- ( ) B1 - IDENTIDADE
- ( ) B2 - ORGANIZAÇÃO
- ( ) B3 - EDUCAÇÃO
- ( ) B4 - LIDERANÇA
- ( ) B5 - SUSTENTABILIDADE
- ( ) B6 - PARTES INTERESSADAS

### C) CONTEÚDO EDUCACIONAL

- ( ) C1 - PERFIL DE MATURIDADE DAS LIDERANÇAS
- ( ) C2 - TEMAS ESPECÍFICOS DA SUSTENTABILIDADE
- ( ) C3 - SISTEMAS DE GESTÃO E MEDIÇÃO ESPECÍFICOS
- ( ) C4 - METADISCIPLINARIDADE
- ( ) C5 - PERMEABILIDADE DA SUSTENTABILIDADE
- ( ) C6 - ADEQUABILIDADE DO CONTEÚDO

**D) PRÁTICAS E PROCESSOS**

- ( ) D1 - RELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA
- ( ) D2 - PROCESSO DECISÓRIO
- ( ) D3 - CULTURA PARA MUDANÇA E APRENDIZAGEM
- ( ) D4 - RESPEITO À INDIVIDUALIDADE
- ( ) D5 - PEDAGOGIA
- ( ) D6 - VIVÊNCIAS
- ( ) D7 - TUTORIA
- ( ) D8 - APRENDIZADO *IN LOCO*
- ( ) D9 - AUTODESENVOLVIMENTO

**E) PLANEJAMENTO DA ELS**

- ( ) E1 - VÍNCULO COM O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL
- ( ) E2 - ENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS
- ( ) E3 - ENVOLVIMENTO DAS FUNÇÕES
- ( ) E4 - ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS
- ( ) E5 - ENVOLVIMENTO DE FONTES REFERENCIAIS
- ( ) E6 - ALOCAÇÃO DE RECURSOS
- ( ) E7 - ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

**F) COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

- ( ) F1 – CONTEÚDO E FORMA
- ( ) F2 - REITERAÇÃO PARA ASSIMILAÇÃO
- ( ) F3 - ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS
- ( ) F4 - AVALIAÇÃO

**G) RESULTADOS**

- ( ) G1 - SISTEMATIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS
- ( ) G2 - RECONHECIMENTO INTERNO
- ( ) G3 - RECONHECIMENTO DO MERCADO
- ( ) G4 - RECONHECIMENTO DA SOCIEDADE
- ( ) G5 - RECONHECIMENTO NA INTERAÇÃO COM O PLANETA