
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ENFOQUE DE GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA SEU CRESCIMENTO

Takeshy Tachizawa

Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

Doutor pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

E-mail: usptakes@uol.com.br - Brasil

Hamilton Pozo

Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

Pós Doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo (FEA-USP)

E-mail: hprbrazil@hotmail.com - Brasil

Resumo: O trabalho fundamenta-se em uma pesquisa empírica abrangendo as atividades econômicas do universo das micro e pequenas empresas da região de Jundiaí, região centro sul do estado de São Paulo, relacionando-as com seus efeitos socioambientais. Foi desenvolvido um modelo de diagnóstico socioambiental para classificar os diferentes tipos de organizações da região paulista. Foram envolvidas, na pesquisa, empresas do setor industrial, comercial e de serviços. A proposta da pesquisa foi levantar dados das empresas com relação às práticas de gestão ambiental e responsabilidade social em quatro dimensões: voluntariado, meio ambiente, público interno e a comunidade externa (fornecedores, clientes e sociedade). Os resultados indicam a necessidade de significantes mudanças na gestão dos negócios das micro e pequenas empresas que, apoiadas por novos padrões de sustentabilidade, irão nortear ações direcionadas ao desenvolvimento socioambiental, convergente com o seu crescimento econômico.

Abstract: The work is based on an empirical research that includes the economic activities of micro and small enterprises of Jundiaí, south centre region of Sao Paulo, relating them to their social ambient effects. It was developed a model of social ambient diagnosis to classify the different types of organizations in Sao Paulo's regions. In the research were involved companies from the industrial, trade and services. The research had the intent to verify if the companies were putting into practice the enviromental management and social responsibility in it's four dimensions: volunteering, enviroment, inside public and external community (suppliers, customers and society). The results indicated the necessity of big changes in the business management of all companies that, supported by new sustentability measures, will orientate the actions to it's development, convergent with it's economical growth.

Palavras-chave: Responsabilidade socioambiental; Sustentabilidade; Gestão de recursos humanos; Diagnóstico de micro e pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil existem 4,6 milhões de empresas; desse total, aproximadamente ao redor de 99% são Micro e Pequenas Empresas (MPE's), IBGE (2007). Esta significativa representatividade das MPE's na economia nacional redundando em uma alta geração de empregos que pode ser expressada no Brasil pelos dados apresentados na tabela 1 abaixo, conforme IBGE (2007):

Tabela 1. Geração de empregos no Brasil

99,1%	das empresas comerciais;
99,0%	das empresas do setor de serviço;
98,5 %	das empresas no país;
95,0%	das empresas do setor industrial;
80,2%	dos empregos no comércio;
63,5%	da mão-de-obra do setor de serviços;
42,0%	do pessoal ocupado na indústria;
21,0%	do Produto Interno Bruto.

Fonte: Adaptado do IBGE 200

Os pequenos negócios, formais e informais, respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado, o que por si só traduzem a importância da gestão de recursos humanos no contexto das micro e pequenas empresas. E, considerando a estreita relação entre pessoas e responsabilidade socioambiental, evidencia-se a necessidade de considerar a empresa sustentável como sinônimo de bons negócios futuros. De fato, esta deve ser a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa. Em outras palavras, o quanto antes organizações começarem a enxergar a sustentabilidade como seu principal desafio e como oportunidade competitiva, maior será a chance de que sobrevivam. A expansão da consciência coletiva com relação ao meio ambiente e a complexidade das demandas sociais que a comunidade repassa às organizações induzem um novo posicionamento por parte de empresários e executivos das MPE's frente a tais questões.

O trabalho se baseou em uma pesquisa desenvolvida junto a uma amostra de 487 empresas de Jundiaí e região. Os dados primários da pesquisa conforme TACHIZAWA e MENDES (2007), foram obtidos por meio de questionário eletrônico enviado às empresas através de e-mail e de coleta complementar nos seus sites na Internet. Foram coletados dados relativos a: crenças e valores, estratégias socioambientais, parcerias institucionais, meio ambiente, recursos humanos, voluntariado e cidadania, fornecedores e clientes, configuração

organizacional, ecoeficiência, e postura ética. Nesta pesquisa, foram inventariados, ainda, outros dados secundários, significativos, em termos de sustentabilidade e uso de instrumentos socioambientais na gestão das empresas, tais como: balanço social; certificações sociais; selos ambientais; normas ISO/ABNT e instrumentos equivalentes. Baseado na análise dos dados coletados, foi desenvolvido um modelo de diagnóstico socioambiental no contexto empresarial das micro e pequenas empresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Enquanto multinacionais, conglomerados e empresas de grande porte reduzem suas participações no total de pessoas ocupadas nos diferentes setores econômicos, as micro e pequenas empresas – MPE's tendem aumentar tal participação relativa (IBGE 2007). Somente no Estado de São Paulo, no início desta década, cresceu de 64 % para 67 % do total das ocupações geradas no setor privado. Estes dados, segundo o SEBRAE/SP (2007), representou 99% das empresas formais de pequeno porte. Esses micro-empresendimentos abrigam 67% das pessoas ocupadas e geram 28% da receita bruta anual do setor privado.

Os argumentos a favor das organizações tendendo ao pequeno porte passam pela afirmação de que, em muitos ramos de negócios, a economia de escala está declinando e perdendo sua importância que até então era inquestionável (TACHIZAWA e FARIA: 2007). Produtos inteligentes estão sendo miniaturizados e os mercados estão sendo fragmentados em nichos e segmentos de clientes. Esses clientes, agora, podem ser melhor conquistados através de TV a cabo, Internet e pela mídia dirigida do que pela, até então, tradicional mídia de massa.

Produção em larga escala e mídia padronizada estão sendo substituídas por produção personalizada, portais interativos, *sites* dirigidos, comércio eletrônico e demais recursos da rede mundial – *Internet*. A simples existência da *Internet* possibilita que MPE's operem, junto a clientes, fornecedores e demais entidades do mercado, como se fossem grandes organizações.

Esta tendência, segundo TACHIZAWA e FARIA (2007), no incremento da criação de novas ocupações pelas MPE's, está associada a transformações que ocorrem naquelas grandes organizações que atualmente: a) investem na automação e renovação tecnológica dos processos produtivos, outrora de uso intensivo de mão-de-obra, abrindo oportunidades para o surgimento de novos negócios; b) incrementam a terceirização sub-contratando, externamente, atividades tradicionalmente executadas na própria empresa; c) estabelecem estratégias de utilização de um núcleo permanente de pessoal especializado, complementado por grupo de pessoas que podem ser mobilizadas e descontratadas em função da flutuação da produção e demanda; e) induzem o crescimento econômico dos setores de serviços e comércio, que se caracterizam pelo uso intensivo de mão-de-obra.

Conceitos e técnicas nascem da observação de fenômenos e eventos empresariais ocorridos nas micro e pequenas empresas, razão pela qual sua aplicação no campo prático da gestão de negócios torna-se extremamente útil, amplia a visão e otimiza o processo decisório dos Administradores, ou seja, a teoria para diagnosticar, compreender e gerenciar uma micro/pequena empresa é construída a partir da observação e análise das empresas em funcionamento na economia do país. O que a referida teoria pretende é explicitar e formalizar conceitos que se demonstraram, na prática, empiricamente eficazes para uma posterior aplicação em organizações que se encontram à frente de contexto semelhante na qual a teoria foi criada. Esta foi a razão do trabalho apresentado a seguir.

A administração das MPE's bem sucedidas no Brasil tem sido aquela que levou em conta: 1º) o bom conhecimento do mercado onde atuam; 2º) a existência de um bom administrador à frente dos negócios; 3º) o uso de capital próprio ao invés da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros.

Por outro lado, dificuldades enfrentadas pelas MPE's e que podem se tornar questões a serem investigadas são:

- falta de tradição familiar e de experiência empresarial dos fundadores;
- dificuldades de acesso a crédito;
- inexistência de fontes de capital de risco;
- inexperiência e falta de treinamento na área de *marketing* e de transferência de tecnologia;
- existência de poucas disciplinas ligadas à criação de novos negócios de base tecnológica nos cursos universitários;
- pouca disponibilidade de recursos;
- ausência de alianças e parcerias estratégicas com grandes empresas;
- falta de uma cultura de empreendedorismo na sociedade brasileira.

Pesquisa do SEBRAE (2007) realizada a cada 2 anos no Estado de São Paulo evidencia que as taxas de mortalidade atuais são: 29% para empresas de até 1 ano, 42% para empresas de até 2 anos, 53% para empresas de até 3 anos, 56% para empresas de até 4 anos e também 56% para empresas de até 5 anos. Comparando com os estudos anteriores, verifica-se uma queda da taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até 5 anos.

A taxa de mortalidade desse grupo de empresas cai de 71%, em 2000, para 56% em 2004. Apesar disso, essa taxa continua sendo superior à encontrada em outros países. A pesquisa mostra que, apenas no Estado de São Paulo, entre 1990 e 2004, foram abertas, na Junta Comercial do Estado, mais de 2 milhões de empresas e encerradas cerca de 1,3 milhão no mesmo período. Especificamente em 2004, isso implicou a eliminação de 281 mil postos de trabalho e perda de R\$ 15,6 bilhões de capital investido em faturamento. A taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo com até 5 anos de atividade caiu de 71% em 2000 para 56% em 2005. Em números absolutos, a redução significa que, enquanto em 2000, 91 mil empresas fechavam até o quinto ano de vida, em 2005 esse número caiu para 72 mil empresas. Os dados são da pesquisa "Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas de 1 a 5 anos" realizada pelo SEBRAE-SP com o objetivo de verificar os principais fatores que levam ao encerramento das atividades de uma empresa.

A apuração teve como base o rastreamento feito pelo SEBRAE-SP a partir do registro de empresas na Junta Comercial do Estado de São Paulo – JUCESP. Entre 1990 e 2004, a JUCESP registrou a abertura de mais de 2 milhões de empresas. Dessas, segundo o estudo do SEBRAE-SP (2007), 1,3 milhão encerraram as atividades. Nos últimos 15 anos, a média é de 133 mil empresas abertas e 91 mil desativadas a cada ano, proporção que vem caindo: em 2004, por exemplo, foram constituídas 128 mil empresas e fechadas 72 mil.

Os números que envolvem o setor são significativos: 99% das empresas formais são de pequeno porte. Os pequenos negócios abrigam 67% das pessoas ocupadas e geram 28% da receita bruta anual do setor privado. Por isso, a consequência do fechamento de dois pequenos

negócios também tem forte impacto na economia: em 2004, o encerramento das atividades representou a eliminação de 281 mil postos de trabalho e uma perda financeira de R\$ 14,8 bilhões. Nessa perda estão incluídos o capital investido (R\$ 1,7 bilhão) e o faturamento que as empresas deixaram de auferir (R\$ 13,1 bilhões). Para ilustrar, essa perda financeira tem o valor equivalente a 735 mil carros populares ou quase 70 milhões de cestas básicas por ano.

As causas identificadas da mortalidade são: comportamento empreendedor pouco desenvolvido (atitude empreendedora), deficiências no planejamento antes da abertura do negócio, deficiências na gestão após a abertura do negócio, políticas insuficientes de apoio às empresas, conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais dos sócios-proprietários. Entre as empresas clientes do SEBRAE-SP, as taxas de mortalidade são menores: 24% até 1 ano, 25% até 3 anos de atividade e 30% no grupo das empresas com até 5 anos de atividade. Entre os principais diferenciais a favor das empresas clientes do SEBRAE-SP, destacam-se a atitude mais empreendedora, a busca por apoio profissional, maior procura por capacitação em empreendedorismo, melhor planejamento antes da abertura e melhor gestão do negócio no dia-a-dia.

Antes e após a abertura do negócio, é imprescindível aprimorar as habilidades de gestão empresarial por meio da participação em cursos e palestras e adoção de atitudes mais pró-ativas (aperfeiçoamento dos produtos de acordo com a evolução dos gostos dos clientes, propaganda e divulgação, administração do fluxo de caixa e aperfeiçoamento da gestão dos custos).

As questões relacionadas a *falhas gerenciais e logística* são de ordem interna e podem ser perfeitamente apoiadas, tecnicamente, por uma efetiva gestão dos recursos humanos no contexto das micro e pequenas empresas. O SEBRAE (2007), em função da identificação das variáveis controláveis, desenvolveu pesquisa específica sobre a falta de planejamento antes da abertura do negócio. Os dados estão demonstrados na tabela 2 abaixo:

Tabela 2. Falta de planejamento antes de abrir um negócio

Não conheciam e não levantaram informações sobre	
a qualificação necessária da mão-de-obra	58,0%
o número de clientes que teria/hábitos de consumo	53,0%
o número de concorrentes que teria	49,0%
a melhor localização	47,0%
os aspectos legais do negócio	42,0%
as informações sobre fornecedores	38,0%
o investimento necessário para o negócio	36,0%

Fonte: Adaptação da pesquisa SEBRAE 2007

Pela leitura diária dos jornais, revistas especializadas e mídia em geral, de acordo com TACHIZAWA (2007)

[...] nota-se que a crescente tendência do exercício da responsabilidade socioambiental por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva onde resultados

econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que: a) não há conflito entre lucratividade e a questão socioambiental; b) o movimento de sustentabilidade cresce em escala mundial; c) clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a adoção das práticas socioambientais por parte das organizações; d) a demanda e o faturamento das empresas passam a sofrer cada vez mais de pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizarão suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretas.

O comportamento dos consumidores está criando novas interações com as empresas no mundo inteiro e delineando os contornos de uma nova ordem econômica. Já é natural GARRETT e TACHIZAWA (2006) levarem em conta os direitos dos consumidores em tudo o que se faz para regular as relações econômicas. Essa tendência, que projeta o perfil da economia globalizada para as próximas décadas, passa a exigir inovadores meios de comunicação das ações empresariais junto à comunidade. E, neste contexto, emergem os indicadores socioambientais que, segundo TACHIZAWA (2007), evidenciam a convergência possível entre lucratividade e desenvolvimento empresarial sustentável.

Segundo a Agência de Desenvolvimento de Jundiaí e Região, ADEJ (2007), procura-se a transformação de Jundiaí e Cajamar em APA (área de proteção ambiental), o tombamento da Serra do Japi pelo Condephaat e a tendência ao esgotamento dos recursos hídricos da região são fatores que provocam maiores restrições ambientais e oneram os custos operacionais de determinadas atividades econômicas, afastando o interesse de investimento no município. A gestão ambiental é um fator positivo e que ocorre justamente objetivando assegurar melhor qualidade de vida à população e assegurar a preservação dos recursos naturais indispensáveis para a sustentabilidade, isto é, ter esses recursos (principalmente em relação à disponibilidade futura de água) aproveitáveis hoje e no futuro e para as próximas gerações. No entanto, a gestão ambiental não pode ser confundida com um conjunto de restrições ambientais.

O conceito moderno de gestão ambiental, com o advento de novas tecnologias, tem permitido a prática de atividades econômicas com muito melhor controle dos possíveis inconvenientes ao meio ambiente e agrega também o conceito das chamadas contrapartidas ou compensações ambientais. O problema é que as legislações ambientais a que micro e pequenas empresas estão submetidas, de caráter estadual ou municipal, ainda têm forte conotação restritiva e não são compensatórias, inibindo e/ou complicando a atividade empresarial que busca então outras regiões para investimentos.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

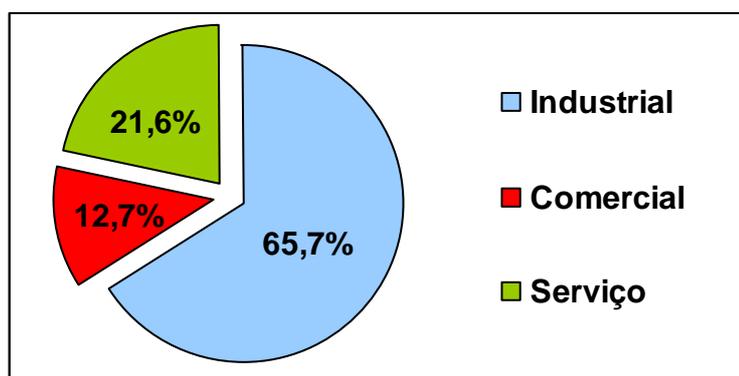
Para a concepção do modelo de diagnóstico socioambiental, procurou-se analisar as respostas das 487 empresas que responderam à pesquisa (42% de respostas em relação ao total das 1.150 empresas pré-selecionadas), o que permitiu estabelecer uma compreensão socioambiental das organizações do universo empresarial brasileiro. Pela aplicação do questionário eletrônico e acesso aos sites das empresas obtiveram-se dados relativos aos setores econômicos de atuação, constatando-se uma predominância das empresas industriais.

Conforme tabela 3 e gráfico 1 ilustrados a seguir, evidenciou-se que **65,7%** do total das empresas da amostra que responderam ao questionário são indústrias, seguido das empresas de serviços com **21,6%** e, complementarmente, **12,7%** de empresas comerciais.

Tabela 3. Setores econômicos e empresas pesquisadas

Propriedade	Respostas
Industrial	65,7%
Comercial	12,7%
Serviço	21,6%
Total	100,0%

Gráfico 1. Setores econômicos e empresas pesquisadas



Fonte: Relatório de pesquisa dos autores (2007)

Como empresas do setor industrial, enquadraram-se as organizações relacionadas a atividades vinculadas à siderurgia, ao cimento, ao papel e celulose, à metalmecânica, à metalurgia, ao automotivo, e às assemelhadas (bens duráveis e de consumo). São aquelas empresas que transformam insumos produtivos (matérias primas em geral) em produtos acabados. Já as empresas prestadoras de serviços foram enquadradas como tal, aquelas prestadoras de serviços financeiros (bancos, financeiras e corretoras valores e seguros), engenharia, publicidade e propaganda, hospitais, hotelaria e afins. Como empresas comerciais foram consideradas aquelas dedicadas ao ramo atacadista e varejista (lojas comerciais, distribuidoras e correlatas).

Através da análise do conteúdo dos sites das empresas da amostra, ficaram evidentes se as políticas de RH da empresa com seu público interno são sistematicamente articuladas. A maioria das organizações pesquisadas (65,8%) comunica suas estratégias de gestão empresarial, com o apoio de seus colaboradores, de forma estruturada, clara e transparente. Por exemplo, se existe política de relacionamento com terceirizados, não fica evidente, nas páginas consultadas na Internet, para deixar claro que a empresa investe no desenvolvimento e treinamento de colaboradores subcontratados externamente. Nos dados da tabela 4 abaixo, fica ilustrado que **34,2%** das micro e pequenas empresas, ainda, não adotam ou, simplesmente, não comunicam suas políticas de gestão com pessoas ao seu público interno.

Tabela 4 – Existência de estratégias de Gestão com Pessoas sistematicamente articuladas

PROPRIEDADE	TENDÊNCIA
SIM	65,8%
NÃO	34,2%

SEM INFORMAÇÃO	0
TOTAL	100%

Fonte: Adaptação dos autores (2007)

São considerados na análise também os fatores inseridos no questionário eletrônico (que, em termos práticos, confirmariam as informações obtidas da leitura e interpretação dos sites das empresas da amostra). Pela aplicação do questionário eletrônico podem-se obter, ainda, dados relativos ao público interno (colaboradores) que a empresa adota estratégias conforme explicitado a seguir na tabela 5.

Tabela 5 – Estratégias de Gestão com Pessoas em uso na empresa

DISCRIMINAÇÃO	RESPOSTAS
ética no relacionamento com o poder público	37,1%
de relações trabalhistas	96,4%
ética no relacionamento com fornecedores e clientes	29,3%
motivação e melhoria do clima organizacional	96,4%
treinamento no atendimento ao público externo	78,5%
treinamento dos trabalhadores terceirizados	78,5%

Fonte: Adaptação dos autores (2007)

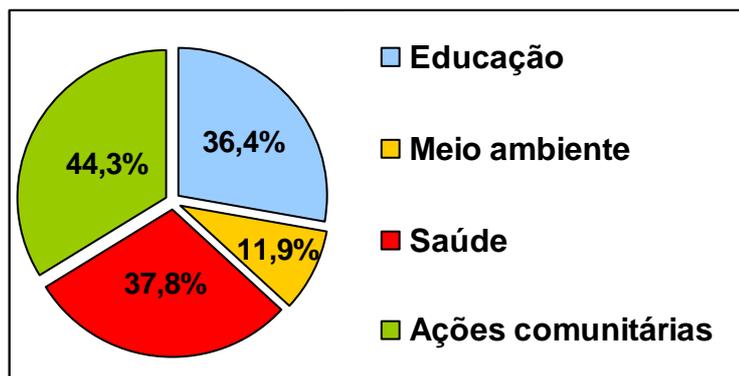
Outra indagação inserida na pesquisa foi em relação ao foco de atuação da empresa em termos de sustentabilidade, cuja incidência de respostas é evidenciada na tabela 6 e gráfico 2 abaixo.

Tabela 6. Ações socioambientais aferidas na pesquisa

DISCRIMINAÇÃO	SERVIÇOS	INDUSTRIAL	COMERCIAL
Educação	36,4%	44,7%	29,5%
Meio ambiente	11,9%	75,8%	43,1%
Saúde	37,8%	22,3%	35,4%
Ações Comunitárias	44,3%	31,1%	49,8%

Fonte: adaptação dos autores (2007)

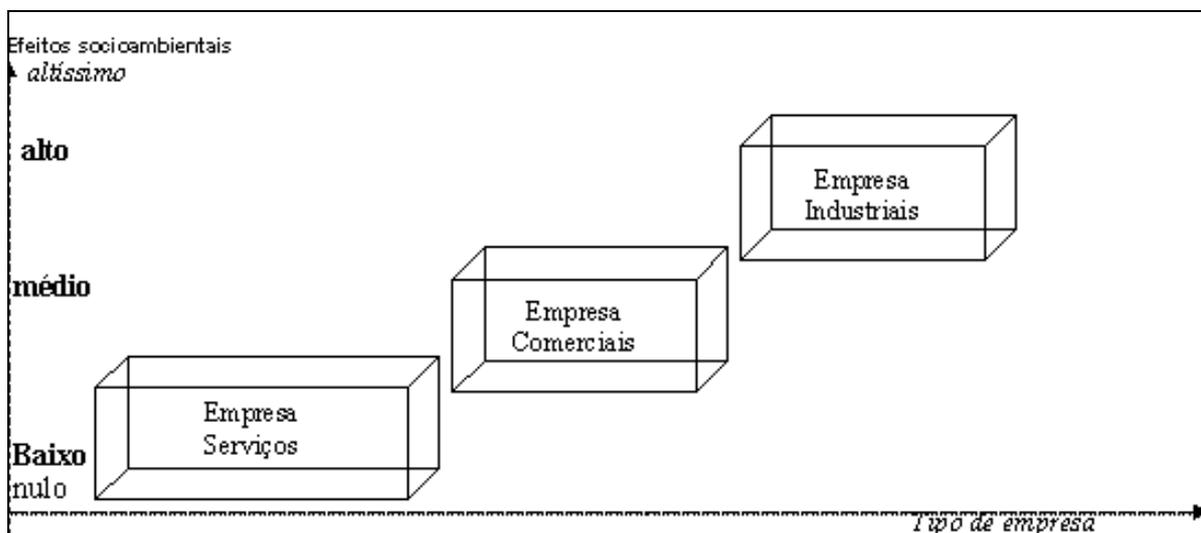
Gráfico 2: Ações socioambientais aferidas na pesquisa



Fonte: adaptação dos autores (2007)

Pelas respostas, evidenciou-se uma preponderância de ações de proteção ambiental nas empresas industriais (75,8%). Nas demais empresas de serviços (11,9%) e comerciais (43,1%), notou-se menor ênfase com relação ao meio ambiente. Outras ações sociais e comunitárias (voluntariado, cultura, segurança, inclusão social, portadores de necessidades especiais, criança e adolescente, pessoas da terceira idade e proteção de animais) distribuíram-se com ligeiro destaque aos setores comerciais e de serviços. Na figura 1 abaixo, pode-se verificar os efeitos socioambientais diferenciados nas empresas dos três setores da economia.

Figura 1: Efeitos socioambientais e os setores econômicos



Fonte: adaptação dos autores (2007)

De acordo com a Figura 1, nota-se que a linha horizontal representa o tipo de empresa e a linha vertical, o grau de efeito socioambiental, potencialmente causado pela empresa. Analisando os diferentes tipos de organizações, tem-se que as empresas prestadoras de serviços apresentam efeitos socioambientais quase que nulos, resumindo suas estratégias socioambientais às práticas de marketing institucional em termos de divulgação de balanços sociais e projetos sociais implementados nas áreas de: educação; cultura; voluntariado; e ações correlatas. No outro extremo, conforme Figura 1, tem-se as empresas industriais causadoras, em potencial, de maiores impactos socioambientais, tais como: siderúrgicas, cimento, papel e celulose, hidrelétricas e similares. Na tabela 7 abaixo, são apresentadas as características e o

grau de atuação socioambiental percebidos nos setores econômicos com relação aos fatores pesquisados.

Tabela 7: Características socioambientais aferidas na pesquisa

FATORES PESQUISADOS	SERVIÇOS	INDUSTRIA	COMÉRCIO
cadeia produtiva sustentável	Baixo	Alto	Médio
impacto da produção no meio ambiente	Nulo	Alto	Baixo
impacto do produto no meio ambiente	Nulo	Alto	Baixo
fornecedores observam requisitos socioambientais	Baixo	Alto	Médio
barreiras institucionais/legais	Baixo	Alto	Médio
exigência recursos financeiros	Baixo	Alto	Médio

Fonte: adaptação dos autores (2007)

As empresas do universo empresarial brasileiro, como decorrência dos resultados da pesquisa (vide tabela 7), podem ser classificadas de acordo com a afinidade de suas características organizacionais. E, com a aplicação do diagnóstico socioambiental, conforme modelo proposto e desenvolvido no capítulo 4 deste trabalho, pode-se analisar e tipificar as empresas pesquisadas. Esta classificação, em termos de sustentabilidade, foi delineada com base na similaridade de características socioambientais. Isto permitiu que as empresas fossem reunidas em 10 grupos organizacionais, segundo seus efeitos socioambientais, conforme detalhado a seguir.

a. Empresas de prestação de serviços

Categoria formada por empresas de baixa e baixíssima intensidade socioambiental, conforme explicitado a seguir.

Organizações sociais (A)

A organização, normalmente, assume responsabilidades perante a sociedade e toma ações em relação ao exercício da cidadania coerente às suas atividades econômicas. A promoção do comportamento ético também é compatível com seu ramo de negócios de baixo impacto ambiental e ínfima exigência em termos de ações sustentáveis. É o caso de empresas de prestação de serviços artesanais; cooperativas e associações; organizações sociais; clubes recreativos, instituições de ensino sem fins lucrativos; e atividades correlatas.

Empresas de serviços especializados (B)

A organização, normalmente, reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas no sentido de minimizá-los. Eventualmente, busca promover o comportamento ético, posicionamento, normalmente, exigido para empresas de prestação de serviços técnicos, firmas de engenharia, de consultoria, agências de publicidade e propaganda e afins.

Hospitais e hotelaria (C)

A organização adota práticas sócio-ambientais para atenuar os altos impactos de seus produtos, processos e instalações. Busca antecipar as questões públicas. O estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas, posicionamento, normalmente, exigido para hospitais, hotéis, pousadas, clínicas de repouso, restaurantes e assemelhadas.

Instituições financeiras (D)

A organização adota práticas socioambientais de forma permanente para atenuar os impactos de médios efeitos de seus produtos, processos e instalações. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é freqüente. A organização, normalmente, promove o comportamento ético. São as organizações bancárias, seguradoras, financeiras, corretoras de valores e empresas de serviços financeiros em geral.

b. Empresas Comerciais

Categoria formada por empresas de baixa intensidade socioambiental, conforme explicitado a seguir.

Comercio Varejista (E)

A empresa pertencente a esta classe organizacional, normalmente, adota práticas socioambientais para atenuar os potenciais impactos de seus produtos, processos e instalações. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social. Compreendem as micro, pequenas e médias organizações do setor de comércio varejista: lojas, casas comerciais, revendedora de bens duráveis e afins.

Comercio Atacadista (F)

A empresa pertencente a esta classe organizacional, normalmente, adota práticas socioambientais para atenuar os potenciais impactos de seus produtos, processos e instalações. A organização tende a exercer liderança em questões de interesse da comunidade de diversas formas. Compreendem as micro, pequenas e médias organizações do setor de comércio atacadista, distribuidora de bens duráveis, empresas de intermediação de produtos industriais, comércio de compra, armazenagem e venda de produtos a clientes varejistas.

c. Empresas Industriais

Categoria de empresas causadoras de altíssima, alta e média-alta intensidade socioambiental, conforme explicitado a seguir.

Oficinas manufatureiras (G)

Trabalhos de artesanato industrial sob encomenda e sem estocagem de produtos acabados. A organização, normalmente, não adota práticas socioambientais para atenuar os baixíssimos impactos de seus produtos, processos e instalações. Consistem em micro, pequenas e médias empresas produtoras de: artefatos industriais de pequeno porte, oficinas de usinagem, trabalhos de manufatura sob encomenda, panificadoras, lapidação e joalheria, e empresas assemelhadas.

Empresas do segmento misto (H)

A organização adota práticas socioambientais para atenuar os altos impactos de seus produtos, processos e instalações. Busca antecipar as questões públicas. A empresa publica balanços sociais e cumpre padrões anteriormente estruturados nos estágios anteriores. Posicionamento, normalmente, exigido para empresas produtoras de: bens de consumo duráveis, materiais de construção, serralheria, confecções de roupas de vestuário, empresas têxteis, higiene e cosméticos, malharias, e empresas assemelhadas.

Indústria de bens de consumo não-duráveis (I)

O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações precisa ser sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A empresa, normalmente, necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA 8000, AA 1000 e equivalentes. Deve adotar princípios de governança corporativa e cumpre padrões anteriormente estruturados nos grupos organizacionais antecedentes. Nas organizações deste tipo, deve ser considerada como uma exigência a ser “cobrada” das grandes empresas, cujas características socioambientais exigem tal posicionamento. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: acessórios para veículos e autopeças, alimentos, eletroeletrônicos, embalagens de plásticos, metalurgia, móveis (móveis de metal, organizações do setor moveleiro, usuário de madeira certificada ou não), máquinas e equipamentos, química, e atividades correlatas de alto impacto socioambiental.

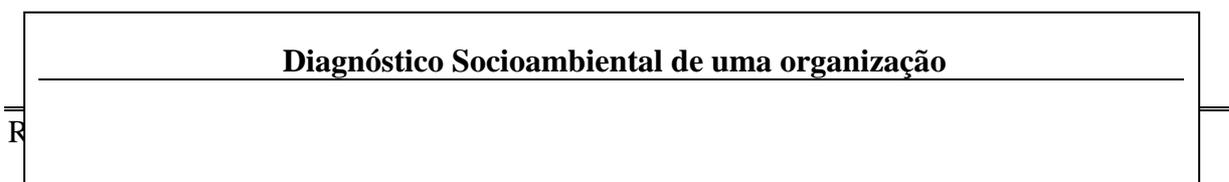
Indústria de bens de consumo duráveis (J):

O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações precisa ser sistematizado, buscando antecipar às questões públicas em potencial. A empresa, normalmente, necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA 8000, AA 1000 e equivalentes. Deve adotar princípios de governança corporativa e cumpre padrões cumulativamente estruturados nos tipos de organização anteriormente descritos. Neste nível máximo alcançado pelas organizações deste tipo, deve ser considerada como uma exigência a ser “cobrada” das grandes organizações, cujas características socioambientais exigem tal posicionamento. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: artefatos de concreto, cerâmica para construção civil, cerâmica para usos diversos, construção pesada, curtumes, couros e calçados, calçados de plásticos, plásticos e borracha, agronegócios (produção e comercialização de produtos agrícolas e pecuários), mineração, e atividades correlatas de altíssimo impacto sócio-ambiental.

4. PROPOSTA DE MODELO DE DIAGNÓSTICO

Partiu-se do pressuposto de que uma empresa, qualquer que seja seu estilo de gestão praticado, possui “efeitos” socioambientais de um lado (passivo socioambiental), e ações correspondentes como contrapartida, na forma de “deveres e obrigações” (ativo socioambiental). Esta premissa, adotada no presente trabalho, é apresentada no quadro 1, abaixo, como um enfoque de diagnóstico socioambiental das organizações do universo empresarial brasileiro.

Quadro 1: Modelo de diagnóstico socioambiental



ATIVO ("deveres e obrigações" na forma de estratégias e decisões gerenciais)	PASSIVO (efeitos socioambientais no mercado)
--	--

Fonte: adaptação dos autores (2007)

O Ativo é o quanto de ações socioambientais seria necessário para preservar os processos produtivos (Passivo) de forma sustentável, Ou seja, o quanto de boas práticas de sustentabilidade e de providências gerenciais é necessário para continuar a produzir bens e serviços que consomem e absorvem recursos produtivos na forma de insumos. Seria como se a empresa, simplesmente, fizesse o levantamento das emissões de resíduos poluentes (Passivo) e das respectivas projeções de neutralização dos efeitos nocivos ao meio ambiente, via plantação de mudas de árvores (Ativo). Nesta abordagem metodológica, pode-se chegar ao delineamento de um modelo para diagnóstico socioambiental das empresas, analisando-se os dados coletados na pesquisa, conforme explicitado a seguir. O mesmo raciocínio é evidenciado de forma detalhada no quadro 2, abaixo, utilizado para analisar e classificar uma empresa industrial, potencialmente causadora de médio efeito socioambiental.

Quadro 2: Detalhamento do Modelo de Diagnóstico Socioambiental

DIAGNOSTICO SOCIOAMBIENTAL DE UMA ORGANIZAÇÃO	
ATIVO (estratégias e ações gerenciais)	PASSIVO (efeitos socioambientais no mercado)
Estratégias proteção ambiental (ISO14000); Princípios de atuação socioambiental internalizadas em suas crenças e valores; Parcerias institucionais; Ecoeficiência.	Empresa com atividade econômica de alto impacto ambiental (de seus produtos, processos produtivos e instalações fabris). Alto grau automação industrial.
Estabelecer pré-requisito de normas inerentes a práticas ambientais de seus fornecedores de matérias-primas e distribuidores/clientes intermediarios; Postura ética relacionada com clientes e fornecedores; Estratégias internas para melhoria de seu clima organizacional; Ações relacionadas à diversidade racial e inclusão de portadores de necessidades especiais.	Cadeia produtiva de alto impacto; (insumos produtivos, armazenagem, produção industrial, estocagem, expedição de produtos acabados); Emprego intensivo de mão-de-obra; Condições precárias de higiene e segurança do trabalho; Trabalho interno com má qualidade de vida.
Cumprimento das exigências legais pertinentes ao seu ramo de negócios; Postura ética; Parcerias institucionais.	Exigência da legislação que regula a atividade econômica; Interação com o governo nas esfera municipal, estadual e federal.
Estratégias em projetos sociais; (ISO16000, SA8000, AA1000); Incentivo a pratica do voluntariado.	Comunidade e diferentes públicos externo carentes de uma melhor imagem social.
Estratégias de governanta e transparência de sua gestão empresarial com diferentes modelos de governança corporativa e de balanços sociais: IBGC/Bovespa (Nível 1; Nível 2; Novo Mercado); IBASE; Akatu; GRI (Global report inniciative); Dow Jones de Sustentabilidade (ISE).	Acionistas carentes de informações sobre o desempenho da empresa.

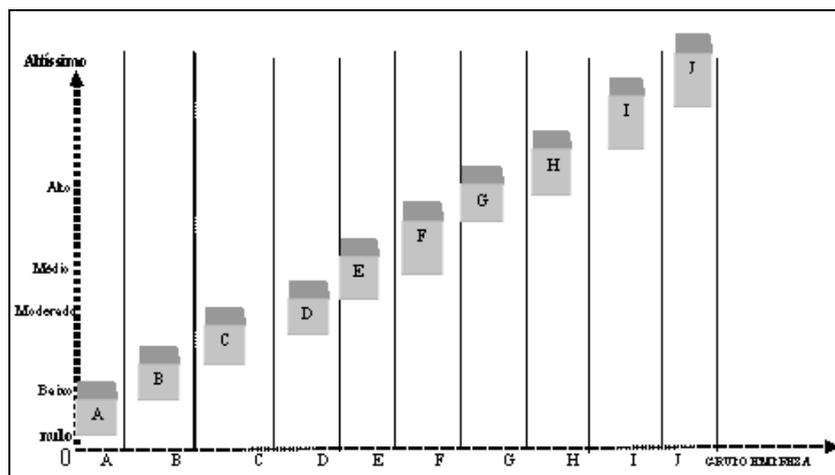
Fonte: adaptação dos autores (2007)

A caracterização de cada tipo de empresa é útil para sinalizar as decisões corporativas (Ativo) correspondentes aos seus efeitos socioambientais (Passivo) na forma de estratégias de sustentabilidade.

Fazendo uma análise das características identificadas nas empresas em seu setor econômico, podem ser estabelecidas ênfases de estratégias socioambientais diferenciadas em função do tipo de organização conforme se pode visualizar na ilustração da figura 2 a seguir.

Tem-se um eixo de coordenadas em que a linha horizontal representa o tipo de empresa (agrupadas de A a J) e na coluna tem-se o grau de impacto na comunidade e, portanto, exigências diferenciadas em termos de responsabilidade social e ambiental a serem praticadas pela empresa. Analisando os diferentes tipos de empresas, conforme modelo de diagnóstico proposto, nota-se que as empresas prestadoras de serviços apresentam impactos socioambientais quase que nulos, resumindo suas estratégias de sustentabilidade, praticamente, à divulgação de balanços sociais e projetos sociais comunitários. Ao lado das empresas de serviços tem-se outras organizações como as instituições de ensino, de serviços especializados que, além de enfatizarem essencialmente as estratégias sociais, adotam, ainda, estratégias de tecnologias da informação que demandam efeitos favoráveis ao processo de gestão socioambiental, mesmo nestas organizações de baixíssimo impacto ambiental.

Figura 2. Diferenciação das organizações em face de suas características socioambientais



Fonte: adaptação dos autores (2007)

No outro extremo do eixo das coordenadas, tem-se as empresas da indústria altamente concentradas, provocadoras de fortíssimos impactos ambientais, tais como: siderúrgicas, cimento, papel e celulose, hidrelétricas e similares. Estas organizações consideram como estratégias de sustentabilidade a adoção de práticas ambientais como: redução do uso de energia e água, controle, recuperação e reciclagem de resíduos industriais (sólidos, líquidos e gasosos), redução do uso de matérias-primas, seletividade de fornecedores e expansão de investimentos de controle ambiental em geral. Tais estratégias ambientais são complementadas por ações sociais voltadas à implementação de projetos sociais comunitários. Entre estes dois extremos, tem-se os outros tipos de empresas (empresas comerciais, empresas produtoras de bens de consumo duráveis, e outros tipos) que, normalmente, podem adotar estratégias de sustentabilidade compatíveis com o grau de impactos ambientais causados pelos seus processos e estratégias sociais coerentes em função do grau de expectativa da comunidade na qual está inserida.

A classificação das empresas em termos socioambientais desenvolvida neste trabalho é fundamental para a formulação de Indicadores de Desenvolvimento Humano Organizacional – IDHO, de forma diferenciada, para cada tipo de organização. Mas por que definir IDHO específico por tipo de organização? Afinal seria mais simples estabelecer um único IDHO, em uma escala de 1 a 10, por exemplo, (ou de 1 a 100) para comparar todas as empresas da economia nacional!

A resposta a esta indagação está fundamentada no pressuposto de que o IDHO é estabelecido como uma métrica para mensurar o estágio de desenvolvimento socioambiental da organização inserida no todo maior do seu ambiente econômico, que comporta empresas diferenciadas entre si. O diagnóstico socioambiental considerou como pressuposto básico que uma empresa, qualquer que seja seu estilo de gestão, possui “efeitos” socioambientais de um lado, e ações correspondentes como contrapartida, na forma de deveres e obrigações.

Este princípio é a base para a composição do IDHO que visa avaliar o desenvolvimento na empresa, não do ponto de vista do crescimento econômico, mas pelo prisma de outras dimensões capazes de interpretar a realidade humana, como qualidade de vida, ambiente de trabalho, comprometimento com a organização em sintonia com o crescimento profissional dos seus colaboradores, na medida em que convivem com práticas socioambientais saudáveis.

O IDHO estabelece uma métrica que espelha o estágio em que se encontra a organização em termos socioambientais. Se de um lado as demonstrações financeiras – DF’s legalmente estabelecidas pela legislação vigente – mensura e divulga os resultados econômicos da empresa, por outro lado, o diagnóstico socioambiental avalia o estágio da gestão ambiental e da responsabilidade social em que se encontra a organização. É a busca da compatibilização da lucratividade (uma visão imediatista) com a responsabilidade socioambiental que, uma vez incorporada às suas estratégias corporativas, asseguram a sobrevivência da organização a longo prazo.

No IDHO, incorpora-se o capital humano em sua composição, particulariza-se e aprofunda-se a avaliação do clima organizacional, da qualidade de vida, e demais fatores de influência do comportamento humano do público interno da organização e, indiretamente, dos seus colaboradores externos. Os dados do IDHO, conforme evidenciados na Figura 3, podem subsidiar a divulgação dos resultados e o desempenho socioambiental da empresa, divulgados através do balanço social e de relatórios específicos de governança corporativa.

O IDHO possibilita avaliar e interpretar a realidade humana da gestão empresarial, permitindo que a Administração da empresa monitore e corrija suas decisões estratégicas que, corporativamente, alavancam melhores resultados econômicos; reflete o desenvolvimento da organização sob o prisma das dimensões humanas interpretando a realidade em que os colaboradores vivem na empresa.

Na construção do IDHO, é levada em conta a existência de diferentes tipos de organizações e a possibilidade de analisá-las em termos de “ativo” e “passivo socioambiental”. É o que é evidenciado no quadro 3 abaixo que detalha de um lado (Passivo) as características básicas da organização sob análise, e de outro (Ativo) as decisões e estratégias de sua Administração para fazer frente às exigências socioambientais demandadas.

Quadro 3: Diagnóstico socioambiental nas micro e pequenas empresas

--

Diagnostico Socioambiental de uma organização	
ATIVO (estratégias e decisões gerenciais)	PASSIVO (Característica da organização)
1. Cidadania; 2. Estratégias socioambientais; 3. Crenças, Valores e Foco de atuação; 4. Parcerias Institucionais; 5. Meio Ambiente; 6. Gestão com pessoas; 7. Fornecedores e Clientes; 8. Configuração Organizacional; 9. Postura Ética; 10. Ecoeficiência	- Missão/Visão; - Produtos; - Clientes; - Insumos/Matérias-primas; - Fornecedores; - Cadeia Produtiva; - Público Interno; - Canais de Distribuição; - Stakeholders e comunidade local

Fonte: adaptação dos autores (2007)

Dessa maneira, pôde-se chegar ao delineamento de um modelo para elaboração do IDHO que, em síntese, detalha aqueles fatores significativos à sua construção conforme assinalado no lado do ativo do quadro 3 acima. Estes elementos irão compor a Matriz de Fatores de Influência do IDHO a ser utilizada para fins de mensuração do “indicador de desenvolvimento socioambiental”. Estes fatores aplicam-se aos aspectos de sustentabilidade que possam ser controlados pela organização e sobre os quais se presume que tenha influência.

Em si, elas não prescrevem um critério único ou modelo específico de apuração de IDHO, sugerindo apenas que as organizações procurem implementar, manter e aprimorar um sistema de monitoramento de seu desempenho socioambiental através de indicadores projetados a partir do referencial metodológico sugerido neste trabalho. A definição de quais fatores que comporão a Matriz é função direta do tipo de empresa que estiver sendo analisada. E, portanto, a diferenciação das empresas estabelecida pela abordagem metodológica torna-se útil, pois em função do tipo de empresa é aplicado um ou outro conjunto de fatores de composição do IDHO.

No quadro 4, tem-se um exemplo de mensuração do IDHO em uma empresa industrial de alta intensidade em sustentabilidade (que é utilizada como exemplo de aplicação do IDHO), e na coluna Ativo tem-se os fatores de influência considerados, *vis-à-vis* com a caracterização dos efeitos socioambientais (coluna do Passivo). O indicador situa-se entre 0 e X dentro de uma escala particular para cada tipo de empresa, sendo que os valores mais altos indicam níveis superiores de desenvolvimento socioambiental. Varia desde o nível de baixo desenvolvimento socioambiental (a organização não assume responsabilidade socioambiental perante a sociedade e *stakeholders*, não implementa ações em relação ao exercício da cidadania e não assume comportamento ético) até um alto nível de desenvolvimento (que deve ser considerado como meta da organização com adoção de ações não-lucrativas em áreas como cultura, educação, saúde, meio ambiente e afins, possui certificação SA8000, ISO14000, AA1000 e equivalentes).

Quadro 4: Matriz Fatores de Influência do IDS

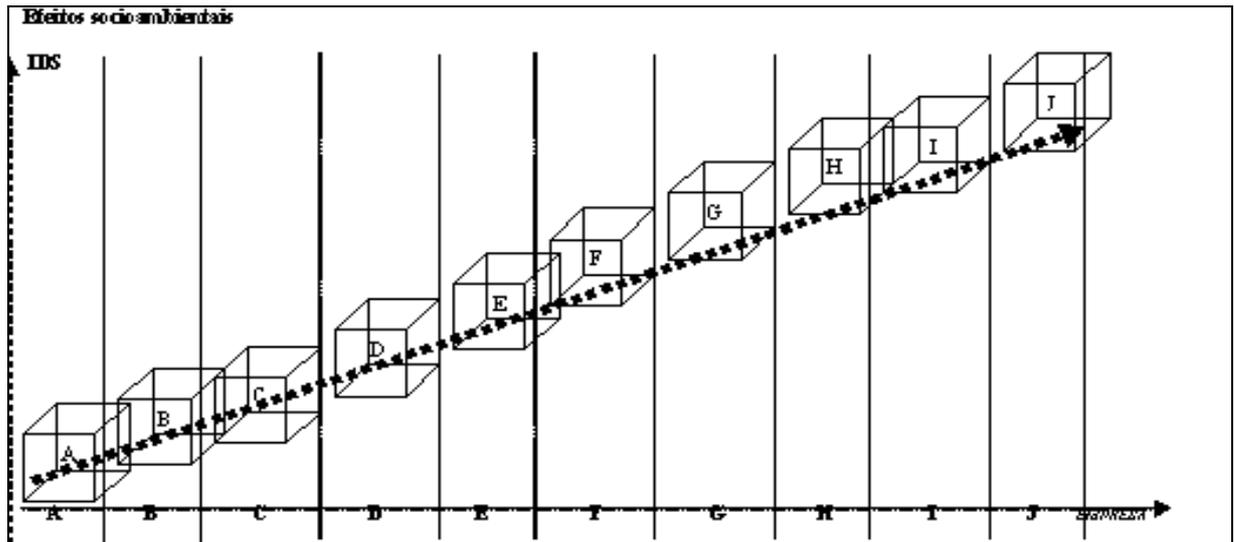
MENSURAÇÃO DO IDS		
ATIVO	ASSINALAR	PASSIVO

(Estratégias e ações gerenciais)	COM X	(Efeitos sócioambientais)
1. Instrumentos de Atuação. Gestão Ambiental (ISO14000); Gestão com responsabilidade social (ISO16000, SA8000, AA1000, GRL); Balanço Social (Ethos, Akatu, Ibases) Governança (IBGC, Bovespa, índice Dow Jones de Sustentabilidade-ISE).	(sub-total)	Comunidade e diferentes públicos externos, carentes de uma melhor imagem social. Acionistas carentes de informações sobre o desempenho da empresa.
2. Treinamento e Desenvolvimento. Nível Operacional; Alta Administração; Clientes; Fornecedores;	(sub-total)	Empresa com atividade econômica de alto impacto ambiental (de seus produtos, processos produtivos e instalações fabris). Alto grau automação industrial. Cadeia produtiva de alto impacto (insumos produtivos, armazenagem, produção industrial, estocagem, expedição de produtos atacados)
3. Planejamento de Carreira. Nível Gerencial; Nível Operacional; Integração com avaliação desempenho;	(sub-total)	
4. Plano de cargos, salários e benefícios. Plano de cargos e salário; Remuneração variável; Participação nos resultados; Integração com treinamento; Integração com avaliação desempenho;	(sub-total)	
5. Tecnologias da Informação. Recrutamento via Internet; Banco de dados de RH; Portal RH na Internet;	(sub-total)	Empresas com emprego intensivo de mão-de-obra: - Condições precárias de higiene e segurança do trabalho; - Trabalho interno com má qualidade de vida.
6. Configuração organizacional. Estrutura matricial; Estrutura por projetos; Estrutura divisionalizada; Estrutura hierárquica-funcional; Departamentalização por produtos; Departamentalização por clientes;	(sub-total)	
7. Programas de clima organizacional. Pesquisas trimestrais; Pesquisas semestrais; Pesquisas anuais;	(sub-total)	
8. Cidadania (diversidade racial, voluntariado e inclusão de portadores de necessidades especiais).	(sub-total)	
9. Parcerias institucionais. 9.1 Governos (federal, estadual, municipal); 9.2 Entidades classistas;	(sub-total)	
10. Postura Ética. 10.1 Com clientes; 10.2 Fornecedores; 10.3 Governos	(sub-total)	Exigência da legislação que regula a atividade econômica. Interação com governo nas esferas municipal, estadual e federal.

Fonte: adaptação dos autores (2007)

Na figura 3, é explicitada a diferenciação das organizações em face de suas características socioambientais.

Figura 3: Diferenciação das organizações em face de suas características socioambientais



Fonte: adaptação dos autores (2007)

Ou seja, fazendo uma análise das estratégias de sustentabilidade, normalmente implícitas para a empresa e seu setor econômico, pode-se estabelecer IDHO's diferenciados em função do tipo de organização (vide figura 3). Observando a ilustração, tem-se um eixo de coordenadas onde a linha horizontal representa o tipo de empresa e na coluna tem-se os valores de IDHO, que são diferenciados para cada tipo de empresa. As empresas do tipo A tem seu IDHO variando de 0 a 1; as do tipo B com valores no intervalo entre 1,1 a 2 e assim sucessivamente até às empresas do tipo J, com valores variando de 9,1 a 10.

Evitou-se o caminho, aparentemente mais fácil, de ter um único IDHO para empresas, qualquer que fosse o setor econômico. Tal escolha implicaria necessariamente ter um indicador global, o que exigiria ponderação de diferentes fatores e envolveria, necessariamente, juízo de valor. Significa dizer que atribuir pesos a fatores componentes do indicador não é uma decisão neutra e envolve, inevitavelmente, um componente subjetivo e um nível de arbítrio que pode degradar a precisão do indicador escolhido.

O IDHO proposto nos contornos do modelo de diagnóstico socioambiental das MPE's permite que sua gestão seja centrada no ser humano como razão de ser do desenvolvimento econômico empresarial. Reflete o desenvolvimento da organização sob o prisma das dimensões humanas interpretando a realidade em que os colaboradores exercem em sua vida profissional. A adoção do IDHO no contexto das micro e pequenas empresas possibilita que: (a) sejam mensurados os resultados obtidos pelo desenvolvimento socioambiental; (b) a MPE avalie sua performance socioambiental em relação às demais concorrentes no mercado; (c) seja estabelecida uma referência para que governos, organizações não governamentais – ONG's, instituições financeiras, agências de financiamentos e outras empresas formulem suas ações de parceria e de estratégias de investimentos voltadas para a iniciativa privada; (d) os diferentes públicos que interagem com a MPE conheçam sua atuação por um prisma diferente das tradicionais formas de evidenciação empresarial (balanços e demonstrações financeiras legais).

5. CONCLUSÕES

As causas de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, conforme descrito ao longo deste trabalho, podem ser atenuadas com uma efetiva gestão de seus recursos humanos e um dos instrumentos de gestão proposto neste trabalho é o indicador de desenvolvimento humano organizacional. O princípio que serviu de base para a composição do IDHO fundamentou a avaliação do desenvolvimento na empresa, não do ponto de vista do crescimento econômico, mas pelo prisma de outras dimensões capazes de interpretar a realidade humana como qualidade de vida e ambiente de trabalho em sintonia com o crescimento profissional dos seus colaboradores, na medida em que convivem com práticas de responsabilidade social saudáveis.

O IDHO objetivou o desenvolvimento de uma métrica que espelhasse o estágio em que se encontra a micro e pequena empresa em termos socioambientais em seu contexto interno e procurou evidenciar o crescimento humano do público interno das MPE's. Se por um lado as DF's evidenciam os resultados econômicos, de outro o IDHO está centrado no ser humano como razão de ser desse desenvolvimento econômico. Ou seja, o IDHO reflete o desenvolvimento da organização sob o prisma das dimensões humanas interpretando a realidade em que os colaboradores exercem em sua vida profissional.

Possibilitou, ainda, que: (a) fossem mensurados os resultados obtidos pelo desenvolvimento socioambiental; (b) a MPE avaliasse sua performance socioambiental em relação às demais concorrentes no mercado; (c) fosse estabelecida uma referência para que governos, organizações não governamentais – ONG's, instituições financeiras, agências de financiamentos e outras empresas formulem suas ações de parceria e de estratégias de investimentos voltadas para a iniciativa privada; (d) os diferentes públicos que interagem com a MPE conhecessem sua atuação por um prisma diferente das tradicionais formas de evidenciação empresarial (balanços e demonstrações financeiras legais). O IDHO permite, enfim, avaliar e interpretar a realidade humana da gestão empresarial permitindo que a Administração da MPE monitore e corrija suas decisões estratégicas que, corporativamente, alavanquem melhores resultados econômicos.

6. BIBLIOGRAFIA

ADEJ: Agência de Desenvolvimento de Jundiaí e Região. Disponível em: www.adej.org.br. Acesso em: 27 junho 2007.

ANPROTEC: Associação Nacional das Entidades Promotoras da Inovação Tecnológica. Disponível em: www.anprotec.org.br, 2007. Acesso em: 27 junho 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa IBGE.** Brasília-DF. 2005. Disponível em: www.ibge.org.br. Acesso em 25 de junho de 2007.

BARBIERI, J.C. Gestão Ambiental Empresarial - Conceitos Modelos e Instrumentos. São Paulo. Saraiva, 2006.

BOSCHI, Renato, DINIZ, Eli, SANTOS, Fabiano. Elites políticas e econômicas no Brasil contemporâneo. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000 (Série Pesquisas, 18).

BRASIL. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Lei que formaliza o Projeto de Lei Complementar 123/04 que institui o sistema único de tributação – Simples Nacional. Brasília – DF. 2006.

GARRETT, A . e TACHIZAWA, T. Crenças e Valores em nossas Organizações. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Guia de Balanço Social – IBASE** – Disponível em www.ibase.org.br, acessado em 22.03.07.

Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **Guia de Elaboração de Balanço Social**. Disponível em www.ethos.org.br, acessado em 17.03.07.

OCDE. **Diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico para Multinacionais da Organização das Nações Unidas (ONU)**. Nova York, 2006.

REVISTA EXAME - **Melhores e Maiores**. São Paulo: Editora Abril, 2006 e 2007. www.exame.com.br e www.portalexame.com.br, acessado em 28.03.07.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE: **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório SEBRAE. 1º. Semestre 2005. Brasília-DF: SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 junho 20057.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-SP: **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Marco Aurélio Bedê (coordenador), . São Paulo: SEBRAE, 2007.

TACHIZAWA, T. - **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 5a. edição revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T. e FARIA, M. S. – **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2ª. edição. Editora Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

TINOCO, J. E. P. & KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo, Atlas, 2006.

VALLE, C. E. **Qualidade Ambiental Iso 14000**, São Paulo, Ed. SENAC, 2005