



## MODELOS DE INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA

### RESUMO

Face às profundas mudanças sociais, comportamentais e tecnológicas a Administração passa a observar a sociedade e seus problemas, isso se dá a partir de todos os setores sociais: Estado, sociedade e empresas. Nesse universo, a responsabilidade socioambiental corporativa surge como uma ferramenta para contornar e amenizar o caos social, sendo adotadas novas formas de administrar as organizações e novos instrumentos são utilizados para gestão da crise social. Essa nova área de atuação abrange a maioria das atividades que estão ligadas à empresa, que geram benefícios para a comunidade, tanto à interna, àqueles que fazem parte da organização, quanto à externa, toda a sociedade, não se limitando a realização de ações sociais propõe-se, neste trabalho, identificar e descrever modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental corporativa, instrumentos que possibilitam às organizações a mensuração de suas práticas sócia e ambientalmente responsáveis. O levantamento das informações sobre o assunto foi feito através da pesquisa bibliográfica em livros e revistas, visando aprofundar ao máximo a investigação do tema pesquisado, através do levantamento e da análise de dados, que dão subsídios para alicerçar os pressupostos deste estudo. Como resultados, foram encontrados os seguintes modelos de indicadores: Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact ou Pacto Global, Indicadores Ethos, Modelo Ibase, Modelo de Hopkins, Norma Social Accountability 8000 – SA 8000 e Accountability 1000 – AA 1000. A partir da análise desses modelos, percebe-se que sua aplicação pode melhorar o desempenho organizacional frente aos problemas sociais internos e externos à empresa, podendo servir de ferramentas de avaliação interna da responsabilidade socioambiental, como também de relatório de publicação das atividades sociais e ambientais da empresa, tornando público aspectos quantitativos e qualitativos das ações desenvolvidas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Responsabilidade Socioambiental; Sistemas de Gestão; Modelos de Indicadores; Ética; *Stakeholders*.

## MODELS OF INDICATORS FOR CORPORATE ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY

### ABSTRACT

Given the profound social, behavioral and technological Administration begins to observe society and its problems, this comes from all social sectors: state, society and business. In this universe, corporate environmental responsibility emerges as a tool to circumvent and alleviate the social chaos, and adopted new ways of managing organizations, and other instruments are used for managing the social crisis. This new area of activity covers most of the activities that are linked to the company, which generate benefits for the community, both to internal, to those who are part of the organization, on the outside, the whole society, not merely the realization of social actions is proposed in this work to identify and describe models of corporate social and environmental responsibility indicators, tools that enable organizations to measure their practices and environmentally responsible business partner. The survey information on the subject was done through research on books and magazines, to deepen the investigation of the most researched topic, through the survey and data analysis, which gives subsidies to underpin the assumptions of this study. As a result, we found the following types of indicators: Global Reporting Initiative (GRI), Global Compact or the Global Compact, Ethos, Ibase Model, Model of Hopkins, Norma 8000 Social Accountability - SA 8000, AccountAbility 1000 - AA 1000. From the analysis of these models, it is clear that its implementation can improve organizational performance in the face of social problems within and outside the company, may serve as tools for internal evaluation of environmental responsibility, but also reporting to publish social and environmental activities the company, making public quantitative and qualitative aspects of the actions developed.

**KEYWORDS:** Environmental Responsibility; Management Systems; Models Indicators; Ethics; *Stakeholders*.

*Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, junho, 2011.*

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: *Responsabilidade Socioambiental Corporativa*



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2011.001.0001

**Nathália de Santana RABELO**  
<http://lattes.cnpq.br/2484450449004688>  
[adm\\_nrabelo@hotmail.com](mailto:adm_nrabelo@hotmail.com)

**Carlos Eduardo SILVA**  
<http://lattes.cnpq.br/3700554054159220>  
[carlos@arvore.org.br](mailto:carlos@arvore.org.br)

Recebido: 29/05/2010  
Aprovado: 16/04/2011

*Referenciar assim:*

*RABELO, N. S.; SILVA, C. E.. Modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental corporativa. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.2, n.1, p.5-30, 2011.*

## INTRODUÇÃO

A partir das discussões clássicas da Administração, surgem exigências para que as organizações saiam do empirismo e da improvisação, sendo necessário aumentar a eficiência e competência das organizações no sentido de obter melhores resultados pelo manejo de seus recursos, em face da concorrência e da competição gerada, em especial, pelo exaustivo modelo de desenvolvimento econômico, baseado no crescimento, originado na Revolução Industrial. Nesse enfoque, o trabalhador era visto como apêndice da máquina, colaborando para o aumento da produtividade e, conseqüente lucratividade almejada pelos industriários.

A palavra de ordem era melhorar a utilização dos recursos produtivos para redução de desperdícios. Assim, a necessidade visualizada para os colaboradores era o aumento de seus salários, as organizações não se preocupavam com as condições de trabalho e demais necessidades humanas, e sequer analisavam como as empresas afetavam a sociedade, pois se viam como sistema isolado, fechado. Desta forma, considerava-se que o importante era aperfeiçoar os sistemas de trabalho, fazendo surgir a linha de produção. Acreditava-se que sistemas perfeitos e bem ajustados seriam suficientes para obter resultados.

Em oposição às teorias clássicas, mais tarde, surgem as teorias humanistas, da necessidade de democratizar e humanizar a Administração, libertando-se dos conceitos mecanicistas adotados anteriormente. Na abordagem humanística, propõe-se o afastamento dos métodos mecânicos dos padrões adotados, para dar espaço à preocupação com as pessoas e grupos sociais. Chiavenato (2006, p.78) afirma que, com as escolas das Relações Humanas, os horizontes foram abertos para a equação humana, chave para o sucesso das organizações. Entende-se por equação humana os recursos humanos, as pessoas e o capital intelectual das organizações.

Segundo Zarpelon (2006, p.45), “desde a democratização do trabalho em 1933, através da escola das Relações humanas, o trabalho assumiu um novo papel na sociedade e nas organizações”. A partir de então, a visão que as empresas têm de seus colaboradores e também de suas estruturas vem mudando bastante em face da globalização e do aumento da competitividade.

Face às profundas mudanças sociais, comportamentais e tecnológicas a Administração passa a observar a sociedade e seus problemas. Isso se dá entre todos os distintos setores sociais: Estado, sociedade e empresas. Ashley (citado por PESSOA, 2008, p.166) afirma que esses agentes na responsabilidade social estão comprometidos

com seus *Stakeholders*<sup>1</sup>. Nessa redefinição de papéis, são adotadas novas formas de administrar as organizações e novos instrumentos são utilizados para gestão da crise social.

Nesse universo, a responsabilidade socioambiental corporativa surge como uma ferramenta para contornar e amenizar o caos social. Essa nova área de ação abrange a maioria das atividades que estão ligadas à empresa, que geram benefícios para a comunidade, tanto à interna, àqueles que fazem parte da organização, quanto à externa, toda a sociedade. Não se limitando à realização de ações sociais, pois se trata de um processo contínuo e progressivo de envolvimento e desenvolvimento de responsabilidade sobre as questões ambientais. Como afirma Ashley (citado por COSTA, 2007b, p.23), a responsabilidade social pode ser entendida como qualquer atitude que contribua para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Nesse contexto, ela ganha cada vez maior relevância, caracterizando-se como fator competitivo entre as organizações. Anteriormente, a competitividade era definida pelos preços e outras variáveis mercadológicas, posteriormente, pela qualidade percebida e agregada ao produto ou serviço. Porém, hoje, além desses fatores, ela também é definida pelas relações entre as empresas e seus *Stakeholders*.

Dados levantados em pesquisa sobre ação social nas empresas realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2006) revelam que, em 2004, cerca de 4,7 bilhões de reais foram investidos por cerca de 70% das empresas brasileiras em ações voltadas para a comunidade. Esses valores vêm aumentando a cada ano, isso pode ser observado pelo grande número de empresas que divulgam seus Balanços Sociais, notando-se uma mudança de cultura entre as organizações.

A partir desses dados, observa-se que o conceito de responsabilidade socioambiental corporativa não está apenas no âmbito filantrópico, mas torna-se estratégia de sustentabilidade de longo prazo, onde a empresa observa e tenta mudar os efeitos de suas atividades perante a sociedade.

Entende-se por filantropia, ações externas à empresa sem conexão com os objetivos estratégicos da empresa, sendo orientada por princípios da caridade cristã (SILVA et al., 2008, p.11).

Nesse cenário, propõe-se, neste trabalho, identificar e descrever modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental corporativa, pois estes instrumentos têm relevante importância para que as organizações possam analisar e mensurar seu

---

<sup>1</sup> Acionistas, fornecedores, consumidores, comunidade, colaboradores, parceiros, governo, meio ambiente.

desempenho perante a sociedade, permitindo que as organizações possam melhorar continuamente suas práticas.

## **METODOLOGIA**

O objeto principal de estudo é o conjunto de modelos de indicadores de responsabilidade socioambiental nas organizações, buscando identificar um número significativo de modelos. O levantamento de informações sobre os indicadores de avaliação de responsabilidade socioambiental foi feito através da pesquisa bibliográfica, visando aprofundar, ao máximo, a investigação do tema pesquisado, através do levantamento e da análise de dados, que dão subsídios para alicerçar os pressupostos deste estudo. A pesquisa buscou selecionar o maior número possível de indicadores encontrados na literatura, especialmente em artigos científicos, que contribuíram para identificar e ampliar as discussões teóricas sobre o assunto. Marconi e Lakatos (2005, p.185) afirmam que a pesquisa bibliográfica abrange boa parte da bibliografia já publicada sobre o tema, assim buscou-se o máximo de subsídio possível para a compreensão do assunto em questão.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Contextualização Histórica da Responsabilidade Socioambiental**

Não se tem uma data precisa de quando se começou a aplicar os conceitos de responsabilidade social. Segundo Zarpelon (2006, p.5) seus primeiros conceitos informais culminaram da Revolução Francesa, em 1789, quando surgem os ideais de liberdade, igualdade e fraternidade, e conseqüente luta pelos direitos do cidadão e pelas questões sociais. Nesse período, na França foi criada a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, sendo que a Declaração Universal dos Direitos Humanos só foi elaborada mais tarde, em 1948, pela Organização das Nações Unidas (ONU), no pós-guerra.

Para Zarpelon (2006, p.5) as primeiras manifestações científicas sobre o assunto surgiram em 1906 com Charles Eliot e em 1907 com Arthur Hakley. Entretanto, foi em 1953, que Haward Bowem, nos Estados Unidos (EUA), publica a obra *Responsibilities of the Businessman*, considerada marco inicial da temática.

Até o século XIX, nos EUA e na Europa, a ética e a responsabilidade social eram consideradas como doutrinas, pois o direito de conduzir os negócios era prerrogativa do Estado (ASHLEY, 2005, p.45). No início do século XX, essa premissa mudou e o propósito das corporações passou a ser a realização dos lucros para seus acionistas.

No entanto, a responsabilidade social tornou-se evidente em 1919, com o julgamento da justiça americana no caso de Henry Ford. Segundo Ashley (2005, p.45), em 1916, Henry Ford, presidente e acionista majoritário da *Ford Motor Company*, decidiu não distribuir parte dos dividendos aos acionistas e investir na capacidade de produção e aumento dos salários. Dodges, um dos líderes dos acionistas, entrou com ação contrária às decisões de Ford, a justiça decidiu a favor de Dodges, entendendo que as corporações existiam para benefício de seus acionistas.

Até então os principais beneficiados das organizações deveriam ser os acionistas. Porém, após a Segunda Guerra Mundial, essa noção passou a ser criticada e atacada, o que levou os empresários, pela pressão exercida, a desenvolver ações filantrópicas. Naquela época, havia uma confusão entre o conceito de filantropia, ações sociais e responsabilidade. A filantropia é uma ação involuntária e individual que fomenta a caridade, como afirma Costa (2007b, p.22). A ação social desenvolve-se em curto prazo e tem o objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade ou de uma comunidade específica (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.48). Já a responsabilidade social é uma ação coletiva de fomento à cidadania, com base estratégica, que visa o comportamento ético e responsável na qualidade das relações que a empresa estabelece (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.48), representando um amadurecimento da empresa com relação aos impactos sociais de suas atividades.

Vê-se, portanto que os primeiros movimentos abordados não se tratavam ainda de uma responsabilidade socioambiental propriamente dita, em contrapartida, era inicialmente a satisfação dos objetivos de acionistas, para posteriores, movimento de caridades corporativas até atingir o nível observado atualmente. Segundo Ashley (2005, p.47), as ações das empresas até a década de 70 estavam direcionadas para os acionistas, numa visão clássica de que as empresas deveriam gerar retorno apenas para os acionistas, esta visão foi mudando e passando a direcionar-se às ações para a comunidade e funcionários. Resumidamente, observa-se a cronologia da responsabilidade social, com seus principais autores e idéias, no Quadro 01.

**Quadro 01:** Evolução cronológica da responsabilidade social.

ANO	OBSERVAÇÕES	PRINCIPAIS AUTORES OU RESPONSÁVEIS
1899 – França	Estabelecia dois princípios às grandes empresas, sendo eles: princípio da caridade, exigindo que os membros mais afortunados ajudassem os grupos excluídos; e o da custódia, em que as empresas deveriam cuidar e multiplicar as riquezas da sociedade.	Carnegie, Fundador do conglomerado <i>U.S. Steel Corporation</i>
1919 – EUA	Contaria o grupo de acionistas ao investir os dividendos na capacidade produtiva e no aumento dos salários.	Henry Ford
1929 – Alemanha	Passa a ser aceitável que as empresas, como pessoas jurídicas assumam uma função social, de caráter filantrópico.	Constituição da República de Weimar
1953 – EUA	Julgar um caso semelhante ao de Ford, porém a decisão foi favorável à doação dos recursos para a Universidade de Princeton, deixando uma brecha para a filantropia corporativa.	Justiça Americana
Década de 60 – EUA	A sociedade se manifesta contra a produção e uso de armamentos bélicos, principalmente armas químicas, o que marca que as organizações não podiam vender mais o que queriam, mas o que os consumidores desejavam. Há também uma grande expansão da literatura relacionada ao tema.	Conflito do Vietnã
Década de 70 – EUA	Os aumentos nos custos de energia e a necessidade de maiores investimentos para reduzir poluição e proteção de consumidores fazem as empresas buscarem ações para maximizar os lucros, deixando de lado as responsabilidades sociais.	Novo contexto econômico

**Fonte:** Karkotli e Aragão (2004, p.59-60).

A partir de 2000, as práticas passaram a ser voltadas para os atuais e futuros *Stakeholders* da empresa (ASHLEY, 2005, p.47). Percebe-se a evolução do conceito e da aceitação das empresas para ações filantrópicas e sociais, a partir das exigências do mercado.

No Brasil, o tema passou a ser discutido e difundido a partir da década de 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos da Empresa (ADCE), mas essa idéia adiou-se até meados da década de 70 para ser amplamente disseminada. Daí por diante, marcos importantes podem ser destacados como o lançamento do modelo de Balanço Social, por Betinho, do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), em 1997. Como também a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em 1998, pelo empresário Oded Grajew.

A responsabilidade social é um instrumento de gestão que permite à organização desenvolver ações que pretendem minimizar os efeitos que suas atividades causam sobre a comunidade, o meio ambiente, a economia, entre outros fatores. Segundo Ashley (citado por COSTA, 2007b, p.23):

(...) a responsabilidade social pode ser definida como compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou alguma comunidade, de modo específico (...). Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

A partir desses dados, observa-se que o conceito de responsabilidade socioambiental corporativa não está apenas no âmbito filantrópico, mas torna-se estratégia de sustentabilidade de longo prazo, onde a empresa observa e tenta mudar os efeitos de suas atividades perante a sociedade.

## Ética nas Organizações

A palavra ética vem do grego *ethos* que significa 'costume', representando uma forma de comportamento que não reflete algo natural, mas que está inserido por hábito ou convívio com a sociedade. Etimologicamente, a palavra moral, derivada do latim *mores*, tem o mesmo significado que ética, porém alguns autores destacam distinções: "ética compreende um teoria ou reflexão crítica sobre os fundamentos de um sistema moral ou de um sistema de costumes de uma pessoa, grupo ou sociedade" (MAXIMIANO, 2007, p.414). Entretanto, moral pode variar de acordo com fatores culturais de cada sociedade, enquanto a ética é imutável. Assim, nota-se que a moral é um conjunto de princípios, normas ou costumes de uma época ou de uma determinada sociedade, enquanto que a ética é mais abrangente que isso, e envolve a moral (ZARPELON, 2006, p.25).

Assim, nota-se que a moral é um conjunto de princípios, normas ou costumes que se pretende mostrar perante o outro, sendo, portanto a imagem que pretendemos mostrar à sociedade. Já a ética refere-se a princípios que estão intrínsecos ao indivíduo, independente de ele estar perante a sociedade, fazem parte dele e não podem ser separados do indivíduo.

Na atividade empresarial brasileira, os princípios éticos fundamentam-se na valorização do trabalho humano, reprimindo o abuso do poder e incentivando a livre concorrência, como está disposto no parágrafo 4º do art. 173 da Constituição Federal de 1988, em que a lei reprimirá o abuso do poder econômico que vise a dominação dos mercados, à eliminação da concorrência e ao aumento dos lucros.

Goldstein (2007, p.62) afirma que a ética nas corporações é a maneira como ela discerne o que considera certo e errado, pautado em valores. Ela pode ou não está disposta num código escrito, ou simplesmente ter valores definidos e colocados em prática. Para Karkotli e Aragão (2004, p.30), "a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios".

As organizações, nos últimos anos, buscam estabelecer uma harmonia entre o lucro e a sua atuação diante de seus *Stakeholders*, através de um relacionamento solidificado com base na transparência e na honestidade. Segundo Ashley (2005, p.6) as

corporações têm que aprender a manter o equilíbrio entre a necessidade de obter lucro, obedecer às leis e ser ética. Dentro do contexto da globalização e de novas tecnologias, cada vez mais, os valores éticos vêm influenciando as atitudes das empresas, de maneira a ser mais homogênea e rigorosa.

Nesse cenário, as empresas buscam inserir-se no contexto da gestão ética visando, em especial, a relação com funcionários e a comunidade. Isso melhora o clima organizacional, pois os funcionários sentem seus direitos respeitados e a imagem da empresa, perante a comunidade torna-se mais atraente. Para que esse processo seja eficiente, é necessário um diálogo entre empresa, funcionários e comunidade, fazendo-se necessária uma sintonia entre discurso e prática.

Para Stoner (citado por MAXIMIANO, 2007, p.415) a ética nas empresas abrange outros aspectos além dos retratados anteriormente, e essa abrangência pode ser observada a partir de quatro classificações ou níveis, são eles: nível social (papel, presença e efeito da organização na sociedade); nível do *Stakeholder* (obrigações da organização em relação a todos aqueles que dependem ou são afetados por ela); nível da política interna da empresa (com seus colaboradores); e nível individual (tratamento com as pessoas).

Percebe-se que essas atitudes das empresas não são pautadas em leis, mas feitas porque as organizações sentem a necessidades e a pressão do mercado sob suas práticas. Assim, a ética deve envolver desde as práticas de venda, atingindo seus objetivos até a transparência da relação com seus *Stakeholders*.

Para que a ética empresarial seja aderida pela organização, um dos primeiros passos é o estabelecimento de um código de ética. Esse código representa um conjunto de normas de conduta que servem de diretrizes para as tomadas de decisão. Adotar um código de ética não é impor ordens ou mandamentos a seus funcionários, mas fazê-los acreditar e aceitar esses valores, colocando-os em prática. Segundo Ferrel (citado por COSTA, 2007b, p.29), se a sociedade perceber os colaboradores da organização como antiéticos, afetando a capacidade da empresa atingir suas metas, pois quando há discordância com as práticas adotadas pela empresa não se consomem seus produtos ou serviços. Portanto, o código de ética deve descrever valores coerentes com as ações de todos os níveis da organização.

Códigos de ética fazem parte do sistema de valores que orientam o comportamento das pessoas, grupos e das organizações e seus administradores. A noção de ética e as decisões pessoais e organizacionais que são tomadas com base em qualquer código de ética refletem os valores vigentes na sociedade. A ética estabelece a conduta apropriada e as formas de promovê-la, segundo as concepções vigentes na sociedade toda ou em grupos sociais específicos. (MAXIMIANO, 2002, p. 416)



No contexto da responsabilidade socioambiental, a ética está, essencialmente, ligada às relações sociais e ambientais estabelecidas pela empresa. Na atualidade existem inúmeras concepções sobre responsabilidade socioambiental corporativa e várias empresas a praticam, o que faz destas organizações agentes de transformação social, já que influenciam e sofrem influência dos públicos relacionados.

## **Relações com *Stakeholders***

O termo *Stakeholders* refere-se a todos aqueles que interagem com as organizações afetando ou sendo afetado por elas. A palavra surgiu como extensão de *Shareholder* (acionista, proprietário do negócio). Segundo Costa (2007a, p.89), acreditava-se que o planejamento da empresa deveria levar em consideração a opinião e as conveniências dos acionistas, por serem avaliados como os mais interessados da organização. Porém, com a abertura do mercado e o aumento da concorrência, essa idéia começou a mudar, passando-se a observar que existem vários grupos de interesses que interferem no planejamento da empresa.

Os *Stakeholders* têm interesse ou exercem impactos sobre a organização, ou seja, ou tem desejo de obter algo através da empresa, como por exemplo, os colaboradores que têm interesses econômicos, ou podem causar alterações sob a organização dependendo de suas atitudes ou de sua visão sobre ela. Por isso é importante saber gerenciar as necessidades conflitantes desses grupos de interesses sob a organização. Isso pode ser observado através da Figura 01 e do Quadro 02.

Por isso, torna-se cada vez mais importante conhecer e avaliar os *stakeholders*, fazendo o mapeamento para identificar quem são e quais os tipos de influências que eles exercem sob o objetivo da organização. Nesse sentido, vale destacar a tipologia de Lucien Matrat (citada por SIMÕES, 1995, p.131-132) que classifica os públicos de acordo com o tipo de poder que exercem sob a organização, sendo eles: público de decisão (aquele cuja autorização a organização necessita para realizar suas atividades, como por exemplo, o governo); público de consulta (consultado pela organização quando ela pretende agir, como por exemplo, sindicatos e acionistas); público de comportamento (aqueles cuja atitude favorece ou prejudica as ações da empresa, como por exemplo, funcionário e clientes); e público de opinião (os que ao manifestarem suas opiniões ou ponto de vista podem influenciar a organização, como por exemplo, líderes comunitários, professores universitários etc.).



**Figura 01:** Necessidades dos *Stakeholders*. **Fonte:** Davidson (2003, p.6).

Segundo Freeman (citado por DAHER, 2006, p.74-75) existe ainda uma divisão dos *Stakeholders* em dois conjuntos, que seriam classificados em primários ou secundários. O conjunto primário é formado por acionistas e credores, que possuem direitos legais sobre a organização e seus recursos. Os secundários são aqueles que não têm direitos definidos por lei, ou que seus direitos são menos claros, ou ainda estão embasados em obrigações éticas, com relação aos recursos organizacionais. Esse segundo conjunto é formado por comunidade, funcionários, consumidores, entre outros grupos de interesses.

Assim, os *Stakeholders* são os agentes ligados ao negócio que dão suporte a seu funcionamento, como afirma Crocco (2006, p.40). Estes agentes precisam ser classificados de acordo com seus interesses na organização, podendo então a empresa atender suas expectativas. A gestão do relacionamento com *Stakeholders* deve começar com a identificação dos grupos de interesse mais importantes, priorizando as demandas desses grupos por ordem de importância. O Quadro 02 mostra alguns desses grupos e seus interesses.

**Quadro 02:** Parceiros da organização

STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÕES E INTERESSES
Proprietários e acionistas	Investem o capital inicial da empresa e pretendem ter um retorno sobre o investimento feito e transparências nas relações.
Fornecedores	Fornecem as mercadorias e desejam ter seus contratos respeitados, numa negociação legal, além de uma divulgação antecipada de decisões que possam afetar aos fornecedores, como: deixar de comprar a eles ou mudando os produtos.
Funcionários	Contribuem com a sua mão-de-obra, seu tempo, suas idéias e criatividade, assim esperam ter uma remuneração justa, direitos trabalhistas respeitados, segurança e saúde no trabalho e reconhecimento, realização pessoal. Além de uma comunicação interna bem estruturada e

	eficiente, visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
Clientes	Compram o que a empresa oferece, pretendendo ter suas necessidades atendidas através de produtos que ofereçam qualidade, segurança e preços acessíveis. Desejando também a divulgação das mudanças que ocorreram que poderão afetar os clientes, como: mudanças de endereço, mudanças de produtos, fechamento da empresa, entre outros.
Comunidade local	A infraestrutura que a empresa necessita encontra-se inserida em uma comunidade que almeja a eliminação de ruídos noturnos, de emissão de gases poluentes ou mau cheiro. Visando o progresso econômico e o bem-estar social.
Meio ambiente	Minimizar os impactos ambientais, como emissão de resíduos.
Mídia e opinião pública	Informações claras, verdadeiras e rápidas sobre os eventos da organização, como acidentes, demissões, novas contratações, entre outros.
Concorrentes	Podem servir de <i>benchmarking</i> para a organização e a relação entre elas deve ser de concorrência livre, havendo parcerias entre as empresas quando necessário, que ambas possam se manter no mercado. Como também propagandas honestas.
Governo	Respeitar as leis e os códigos locais, pagando os tributos e desenvolvendo ações sociais para a comunidade.
Instituições financeiras	Oferecedores de crédito as empresas, ganhando um retorno posterior com o pagamento dos juros sob o capital cedido.

**Fonte:** Adaptado de Karkotli e Aragão (2004, p.24); e Daher (2006, p.76-77).

Os *Stakeholders* podem ser beneficiados ou prejudicados a partir dos resultados das ações da empresa. Por tudo que foi abordado, percebe-se que existe uma relação íntima entre os públicos relacionados e a responsabilidade social, sendo que os primeiros são fundamentais para a compreensão da abrangência da segunda. Assim, a responsabilidade social é ampliada para atingir esses grupos de interesses, que devem ser detalhados e analisados pelo planejamento estratégico das corporações, pois têm impactos primordiais sob o sucesso ou o fracasso da organização, além de serem diferentes de acordo com a natureza da organização.

## Modelos de Indicadores de Responsabilidade Socioambiental Corporativa

Os indicadores de responsabilidade social são instrumentos utilizados pela organização para direcionar suas estratégias (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.101). Segundo Zarpelon (2006, p.22) “são dados e informações que permitem aos gestores definir, através da análise, os cenários para determinada situação”. Assim, através desses indicadores pode-se avaliar o comportamento social empresarial com os públicos relacionados (*Stakeholders*).

Existem diversos modelos de avaliação para as organizações, eles são adotados em vários países e expressam conjuntos de indicadores que não apenas acompanham e controlam as práticas e estratégias empresariais para obter competitividade e lucratividade, mas não são capazes de apontar as fragilidades e necessidades das iniciativas de responsabilidade social.

Segundo Cochran e Wood (citado por DAHER, 2006, p.109), pode-se distinguir duas modalidades de avaliação da responsabilidade social, sendo elas, as de natureza quantitativa e as de natureza qualitativa. A primeira está baseada em índices e a segunda em análise de conteúdos. Grande parte das empresas apresenta os resultados da gestão de responsabilidade social através da publicação do balanço social.

Segundo Oliveira (2005, p.5), os balanços sociais visam difundir informações de interesse de todos os *Stakeholders*, contendo elementos relativos ao desempenho da função social da organização, através de dados qualitativos e quantitativos. Melo Neto e Froes (1999) complementam que este instrumento aloca as ações de acordo com a sua natureza (interna ou externa), a sua especificidade e ao valor gasto, assim como as informações contidas podem variar de acordo com a finalidade do balanço, o tamanho da empresa, o tipo, o contexto em que está inserida. Vale ressaltar que o balanço social não é apenas publicado por empresas privadas, mas também por ONGs, estatais, mistas e cooperativas. A empresa que não trata com atenção seus funcionários, a comunidade, não observa seus gastos, pode ter prejuízos futuros, perdas financeiras por desperdícios, greves, protestos, produtividade baixa e ter sua imagem e marca desgastada.

Segundo Karkotli e Aragão (2004, p.126-127), os primeiros debates sobre a responsabilidade social começam nos EUA com as insatisfações e manifestações populares geradas pelas trágicas conseqüências do conflito no Vietnã. Foram os primeiros passos para que as empresas deixassem de produzir o que desejavam, de forma livre e passassem a se preocupar com o homem e o meio em que estão inseridas. Na França, a partir de 70 as empresas além de publicar seus indicadores financeiros adicionaram indicadores de cunho social.

No Brasil, a função social das organizações despertou com a publicação, em 1965, da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, pela ACDE (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.128). De acordo com Trevisan (citado por COSTA, 2007, p.45), as três empresas precursoras da publicação desse tipo de relatório foram a Nitrofertil (1984), o Sistema Telebrás (1985), e o Banespa (1992). Alguns aspectos evolutivos do balanço social no Brasil são resumidos no Quadro 03.

**Quadro 03:** Evolução do balanço social no Brasil

PERÍODO	AGENTE PROPOSITOR	FUDAMENTAÇÃO
1965	Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas no Brasil (ADCE)	Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas, com uso explícito da expressão responsabilidade social associada às organizações.
1984	Nitrofertil	Empresa estatal situada na Bahia, elaborou e publicou voluntariamente o primeiro documento brasileiro que carrega a

		denominação Balanço Social, sendo um relatório de cunho social, que apresenta as ações sociais realizadas e o processo participativo desenvolvido pela empresa.
1985	Telebrás	Publica o relatório de atividades sociais.
Final da década de 80	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial Social (FIDES)	Elabora um modelo de publicação de relatório no formato de balanço social.
1997	Hebert de Souza	Publica um artigo no jornal Folha de São Paulo, o que dá início a discussão efetiva sobre o Balanço Social, com uma campanha pela publicação voluntária.
1998	Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (IBASE)	Em parceria com diversas entidades públicas e privadas, realizou Seminário sobre a importância do Balanço Social e da responsabilidade social.
	Projeto de Lei nº 3116	Obriga empresas privadas com mais de 100 funcionários a efetuarem a publicação do balanço social, bem como empresas públicas, sociedade de economia mista, empresas permissionárias e concessionárias de serviços públicos em todos os níveis da administração pública, independente do número de funcionários.
	Instituto Ethos de Responsabilidade Social	Criação em junho.

**Fonte:** Adaptado de Reis (2007, p.53-55).

Muitas empresas passaram a divulgar, de maneira voluntária, os resultados de suas práticas sociais, visando aumentar a transparência de suas informações. Como não existe a obrigatoriedade de divulgar qualquer indicador, várias estruturas e modelos podem ser seguidos para a elaboração desse instrumento. Porém, os vários modelos têm, em comum, alguns aspectos como: faturamento, lucro, número de empregados e folha de pagamento bruta, valores gastos com encargos sociais e tributos, despesas com alimentação, treinamento, saúde e segurança do trabalhador, benefícios concedidos, investimentos e doações para a sociedade, entre outras formas de participação social (BNDES, 2000, p.9).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como resultado da pesquisa, a partir de seu do objetivo principal, foram identificados os modelos de indicadores demonstrados no Quadro 04, que são detalhados posteriormente.

**Quadro 04:** Modelos de indicadores de avaliação de responsabilidade social.

MODELOS	ENFOQUE	TIPOLOGIA	GRUPO FOCO	EMPRESAS QUE UTILIZAM
Global Reporting Initiative (GRI)	TBL (triple Bottom line) <sup>2</sup>	Relatório abrangente	Todas as empresas	Mais de 1500 empresas adotam esse modelo atualmente. Entre elas: ABN Amro Banco Real, Adidas, Coca-Cola; Colgate.
Global Compact	Saúde, Direitos Humanos e corrupção.	Acordo internacional	Todas as organizações com ou sem fins lucrativos	O Boticário e Petrobrás
Indicadores Ethos	Sete dimensões: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.	Relatório de auto-avaliação	Todas as empresas	Bradesco, Sadia.
Modelo Ibase	Tem cinco dimensões: indicadores sociais internos; indicadores sociais externos; indicadores ambientais; indicadores do corpo funcional; informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial.	Relatório resumido	Todas as empresas	Amazônia Celular, Banco do Brasil, Calçados Azaléia, Grupo Pão de Açúcar, Marcopolo, SulAmérica Seguros, Votorantin Celulose e Papel.
Modelo de Hopkins	Informações socioeconômicas e ambientais.	Relatório de auto-avaliação	Todas as empresas	Análise da Coelba, Celpe, Cosern e Colece feito por Daher (2006, p. 129-145).
Norma Social Accountability 8000 – SA 8000	Relações com funcionários, condições de trabalho.	Norma certificável	Todas as empresas	Bradesco, Avon Cosméticos, Alcoa ALUMÍNIO.
Accountability 1000 – AA 1000	Diálogo com stakeholders	Norma não certificável	Organizações com ou sem fins lucrativos	Souza Cruz, SESI, Shell, British Telecom.

Fonte: Autores.

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

A GRI surgiu de uma parceria entre a CERES<sup>3</sup> e o PNUMA<sup>4</sup> em 1997, seu principal objetivo é desenvolver e disseminar diretrizes globais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, para organizações que desejarem voluntariamente relatar as dimensões econômicas, sociais e ambientais de suas atividades.

<sup>2</sup> TBL (*Triple Bottom Line*) é a análise integrada das questões ambientais, sociais e econômicas da empresa.

<sup>3</sup> *Coalition for Environmentally Responsible Economies.*

<sup>4</sup> Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

Suas diretrizes são baseadas em alguns princípios como transparência, inclusão, abrangência, relevância, contexto de sustentabilidade, exatidão, neutralidade, clareza, periodicidade e verificabilidade.

Segundo Sousa (2006, p.96), esse modelo de relatório de sustentabilidade sugere que seja dividido em cinco sessões: visão estratégica da empresa com relação à sustentabilidade, perfil geral da estrutura e atuação da empresa, estrutura de governança e sistema de gestão, sumário dos conteúdos e indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho da GRI estão agrupados em três dimensões, sendo elas: econômica, ambiental e social. Os quadros 05 a 07, a seguir listam essas dimensões e os itens previstos em relação aos impactos causados pela empresa. Todos esses itens garantem que o GRI seja o modelo mais amplo, que está relacionado a aspectos sociais, ambientais e econômicos.

**Quadro 05:** Dimensão econômica do GRI

DIMENSÃO ECONÔMICA	
Descritores	Indicadores
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda líquida;</li> <li>• Análise do mercado.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos das matérias-primas;</li> <li>• Tipologia dos contratos.</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total da folha de pagamento e benefícios.</li> </ul>
Investidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição para investidores;</li> <li>• Aumento/decréscimo em ganhos retirados no período.</li> </ul>
Setor público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos pagos;</li> <li>• Subsídios;</li> <li>• Doações à comunidade.</li> </ul>

Fonte: Souza (2006, p. 98).

**Quadro 06:** Dimensão ambiental do GRI

DIMENSÃO AMBIENTAL	
Descritores	Indicadores
Matéria Prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade total utilizada por tipologia;</li> <li>• Reaproveitamento.</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo direto por fonte;</li> <li>• Consumo indireto;</li> <li>• Utilização de fontes renováveis;</li> <li>• Consumo anual necessário para a utilização dos produtos e serviços da empresa.</li> </ul>
Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo total de água;</li> <li>• Fontes de água e ecossistemas afetados pelo consumo;</li> <li>• Reutilização e remoção anual de água de superfície em relação à quantidade anual renovável de água disponível.</li> </ul>
Biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização de terras e tamanho das mesmas em áreas de risco para o meio ambiente;</li> <li>• Principais impactos sobre a biodiversidade;</li> <li>• Quantidade de terras para atividades extrativistas;</li> <li>• Quantidade de superfície impermeável em relação ao total;</li> <li>• Impacto de atividades e operações sobre áreas protegidas ou sensíveis;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos e programas para restaurar ecossistemas e espécies nativas em áreas degradadas.</li> </ul>
Emissões, efluentes e resíduos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissão de gases causadores de efeito estufa (quantidade emitida);</li> <li>Uso e emissão de substâncias destruidoras do ozônio;</li> <li>Emissões de NOx e SOx;</li> <li>Quantidade total de resíduos por tipo e destino;</li> <li>Descargas significativas na água;</li> <li>Derramamento significativo de produtos químicos, óleos e combustíveis;</li> <li>Outras emissões relevantes;</li> <li>Produção, transporte, importação e exportação de quaisquer produtos considerados perigosos;</li> <li>Identificação das fontes de água (habitat ou ecossistemas) afetadas pela descarga ou escoamento de água.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho dos fornecedores em relação à questão ambiental.</li> </ul>
Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos ambientais dos produtos e serviços;</li> <li>Percentual recuperado do produto ao final da vida útil e percentual que poderia ser recuperado.</li> </ul>

Fonte: SOUZA (2006, p.99).

#### Quadro 07: Dimensão social do GRI

DIMENSÃO SOCIAL		
	Descritores	Indicadores
Práticas trabalhistas e trabalho decente	Emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>Classificar a mão-de-obra (empregados ou não), tipo de emprego (temporário ou permanente) por região ou país;</li> <li>Criação de emprego e rotatividade por região ou país;</li> <li>Benefícios oferecidos aos empregados, além dos exigidos por lei.</li> </ul>
	Trabalho / Relações de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual de empregados representados por organizações sindicais;</li> <li>Política de consulta e envolvimento dos funcionários em assuntos relevantes da empresa;</li> <li>Provisão para representação formal de trabalhadores em tomada de decisão.</li> </ul>
	Saúde e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práticas de registro de acidentes e doenças ocupacionais;</li> <li>Descrição de comitês formais de saúde e segurança;</li> <li>Lesões típicas, dias perdidos, índice de absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho;</li> <li>Políticas e programas e relação ao HIV/AIDS;</li> <li>Evidências de conformidade com as Diretrizes sobre Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho;</li> <li>Acordos formais com sindicatos envolvendo questões de saúde e segurança, promoção de empregados amparados por esses acordos.</li> </ul>
	Treinamento e educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Média de horas de treinamento por ano, por empregado e por categoria;</li> <li>Programas para manutenção da empregabilidade e para gerenciar fins de carreira;</li> <li>Políticas e programas específicos para gestão de habilidades ou aprendizado para toda a vida.</li> </ul>
	Diversidade e oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas e programas de iguais oportunidades e sistemas de monitoramento para garantir o seu cumprimento;</li> <li>Composição do comitê responsável pela governança corporativa (proporção homem e mulher, e outros indicadores de diversidade cultural e étnica).</li> </ul>
Direitos Humanos	Estratégia e administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição de políticas, diretrizes, estrutura corporativa e procedimentos para lidar com os aspectos dos direitos humanos e mecanismos de monitoramento e resultados;</li> <li>Consideração sobre a análise dos impactos diretos sobre o ser humano no processo de tomada de decisão;</li> <li>Descrição de políticas e procedimentos para avaliar e abordar o desempenho em direitos humanos dentro da cadeia de fornecedores e contratados, incluindo sistemas e resultados de monitoramento;</li> <li>Treinamento de empregados em políticas e práticas de direitos humanos.</li> </ul>
	Não discriminação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas que previnam todas as formas de discriminação;</li> <li>Apresentação dos sistemas de monitoramento e seus resultados.</li> </ul>



	Liberdade de associação e negociação coletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição da política de liberdade de associação e a extensão pela qual essa política é universalmente aplicada, independente das leis locais, bem com descrição de procedimentos ou programas para tratar do assunto.</li> </ul>
	Trabalho infantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição de políticas que excluam o trabalho infantil e o trabalho forçado e compulsório, e a descrição de programas para tratar o assunto, incluindo sistemas de monitoramento e seus resultados.</li> </ul>
	Trabalho forçado	
	Práticas de disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos judiciais, incluindo questões relativas aos Direitos Humanos;</li> <li>• Políticas de não-retaliação e sistema efetivo e confidencial de recebimentos das reclamações e queixas dos funcionários.</li> </ul>
	Práticas de segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em Direitos Humanos para segurança dos funcionários.</li> </ul>
	Direitos indígenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas, diretrizes e procedimentos para tratar das necessidades indígenas;</li> <li>• Mecanismos para atendimento de queixas e reclamações de comunidades indígenas;</li> <li>• Percentual da receita operacional distribuída para comunidades indígenas locais.</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento dos impactos sobre as comunidades que vivem em áreas afetadas pelas atividades da empresa;</li> <li>• Prêmios recebidos que sejam relevantes para o desempenho social, ético e ambiental.</li> </ul>
	Suborno e corrupção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de conformidade para a empresa e empregados com relação a suborno e corrupção.</li> </ul>
	Contribuições políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de conformidade para a administração de <i>lobbies</i> e contribuições políticas;</li> <li>• Quantia paga a partidos políticos e instituições cuja principal função consistem em financiar partidos políticos ou seus candidatos.</li> </ul>
	Competições e preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões legais com respeito a casos referentes à legislação antitruste e de regulamentação de monopólios;</li> <li>• Políticas, procedimentos, sistemas gerenciais e mecanismos de conformidade para prevenção de práticas de concorrência desleal.</li> </ul>
<b>Responsabilidade sobre o produto</b>	Saúde e segurança do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas para preservar a saúde e segurança do consumidor durante o uso de produto e serviço;</li> <li>• Número e tipo de não-conformidade com a legislação referente à saúde e segurança do consumidor, incluindo penalidade e multas por essas violações;</li> <li>• Número de reclamações aos órgãos regulatórios para garantir a segurança e saúde no uso dos produtos e serviços;</li> <li>• Prêmios de responsabilidade social/ambiental recebidos pela empresa e/ou selos de órgãos ou instituições atestando a qualidade do produto ou serviço.</li> </ul>

Fonte: SOUZA (2006, p.100-103).

## **Global Compact**

O pacto global de responsabilidade *Global Compact* originou-se de um projeto das Nações Unidas em 1999, convidando as empresas de todo o mundo para auxiliar na criação de uma estrutura social e ambiental que apoiasse a continuidade de um mercado livre e aberto, que possibilite aos indivíduos a oportunidade de fazer parte de uma economia global. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.115).

O *Global Compact* é um grupo de cooperação internacional, sendo, portanto uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional, sendo um espaço aberto para que as empresas discutam práticas empresariais socialmente responsáveis.

Os princípios que as empresas devem incorporar a seu funcionamento estão relacionados com os direitos humanos, direitos fundamentais no trabalho, meio ambiente e corrupção, que estão representados no Quadro 08. O *Global Compact* é aberto à participação não apenas de empresas, mas de qualquer tipo de organização. Para aderir ao grupo, além de promover os dez princípios deve passar por um processo de adesão.

**Quadro 08:** Princípios do *Global Compact*

PRINCÍPIOS	INDICADORES
Princípios de Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos dentro de seu âmbito de influência;</li> <li>• Certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos em direitos humanos;</li> </ul>
Princípios de Direitos do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a liberdade de associação e o conhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;</li> <li>• Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório;</li> <li>• Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil;</li> <li>• Acabar com a discriminação, a respeito de emprego e cargo;</li> </ul>
Princípios de Proteção Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;</li> <li>• Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental;</li> <li>• Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis;</li> </ul>
Princípios contra a Corrupção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.</li> </ul>

Fonte: Autores.

## Indicadores Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi fundado em 1998 para auxiliar as empresas a compreender e incorporar os conceitos de responsabilidade social em sua gestão. Para isso, desenvolveram um conjunto de indicadores que permitem identificar a performance das organizações em relação a suas práticas socialmente responsáveis. Os indicadores são apresentados em forma de questionário de avaliação da empresa dividido em sete temas: Valores e transparência; Público interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores/clientes; Comunidade; Governo e sociedade. Essas categorias são elencadas no Quadro 09.

**Quadro 09:** Indicadores de avaliação do Instituto Ethos

INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL		
DIMENSÃO	DESCRIPTORES	INDICADORES
Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da conduta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromissos éticos</li> <li>• Enraizamento na cultura organizacional</li> <li>• Governança corporativa</li> </ul>
	Relações transparentes com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo com as partes interessadas (Stakeholders)</li> <li>• Relações com a concorrência</li> <li>• Balanço social</li> </ul>
Público Interno	Diálogo e participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações com sindicatos</li> <li>• Gestão participativa</li> </ul>

	Respeito ao indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com o futuro das crianças</li> <li>• Valorização da diversidade</li> </ul>
	Trabalho decente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de remuneração, benefícios e carreira.</li> <li>• Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.</li> <li>• Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade</li> <li>• Comportamento frente a demissões</li> <li>• Preparação para aposentadoria</li> </ul>
Meio Ambiente	Responsabilidade frente às gerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento da empresa com a causa ambiental</li> <li>• Educação e conscientização ambiental</li> </ul>
	Gerenciamento do impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços</li> <li>• Minimização de entradas e saídas de materiais</li> </ul>
Fornecedores	Seleção e parceria com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de seleção e avaliação de fornecedores</li> <li>• Trabalho infantil na cadeia produtiva</li> <li>• Relações com trabalhadores terceirizados</li> <li>• Apoio ao desenvolvimento de fornecedores</li> </ul>
Consumidores e Clientes	Dimensão social do consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de comunicação comercial</li> <li>• Excelência do atendimento</li> <li>• Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços</li> </ul>
Comunidade	Relações com comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno</li> <li>• Relações com organizações locais</li> </ul>
	Ação social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamento da ação social</li> <li>• Envolvimento da empresa com a ação social</li> </ul>
Governo e Sociedade	Transparência política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuições para campanhas políticas</li> <li>• Práticas anticorrupção e propina</li> </ul>
	Liderança social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança e influência social</li> <li>• Participação em projetos sociais governamentais</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ashley (2005, p.30-36).

## Modelo Ibase

O Balanço Social IBASE é o modelo mais utilizado e conhecido no Brasil, foi lançado em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), através de uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social. Portanto, trata-se de um demonstrativo anualmente publicado para tornar públicas informações sobre projetos, ações dirigidas a empregados, investidores, acionistas e a comunidade, visando a transparência das atividades da organização.

Com o objetivo de simplificar a apresentação dessas informações, o IBASE criou um modelo que contempla as seguintes informações: Base de cálculo (receita líquida, resultado operacional, e folha de pagamento bruta); Indicadores sociais internos (gastos com alimentação, previdência privada, saúde, educação, cultura, capacitação e

desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche, participação nos lucros ou resultados e outros benefícios); Indicadores sociais externos (somatório dos investimentos na comunidade); Indicadores ambientais (investimentos relacionados com a produção/operação da empresa, investimentos em programas externos e metas anuais); Indicadores do corpo funcional (número de funcionários, de demissões, de empregados terceirizados, de estagiários, de empregados acima de 45 anos, de mulheres, de negros, porcentagem de cargos de chefia ocupados por mulheres e por negros e número de portadores de deficiência); e informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial (relação entre maior e menor remuneração, total de acidentes, projetos sociais e ambientais realizados, padrões de segurança, relação com fornecedores, entre outros)

Para estimular a adesão das empresas existe um selo “Balanço Social/Ibase/Betinho” utilizado pelas empresas que adotam o modelo. Além disso, anualmente existe o Prêmio Balanço Social para as empresas que apresentam os melhores balanços sociais.

## **Modelo de Hopkins**

Segundo Daher (2006, p.113), Hopkins, em 1997, estabeleceu indicadores com o intuito de analisar o perfil de responsabilidade social das empresas. Estes indicadores são subdivididos em três níveis que envolvem: I. Princípios da Responsabilidade Social; II. Processo de Capacidade de Resposta Social; III. Resultados/Ações de Responsabilidade Social. Os indicadores têm a característica de serem genéricos para todas as empresas e, para cada um, é sugerida uma forma de medição (ASHLEY, 2005, p.95).

No nível I, são observados os princípios da legitimidade, da responsabilidade pública e do arbítrio dos executivos. No nível II, há dois indicadores agregados às respostas das empresas, que se referem à percepção do ambiente e ao gerenciamento dos *Stakeholders*. No nível III, são observados os efeitos das ações sob os *Stakeholders* internos e externos, além dos efeitos institucionais. O Quadro 10 mostra os indicadores utilizados em cada nível do modelo de Hopkins. Esses indicadores avaliam a intensidade com que as ações desenvolvidas pelas empresas estão motivadas pelos princípios de responsabilidade social.

**Quadro 10:** Indicadores de Responsabilidade social segundo o modelo de Hopkins.

<b>NÍVEL I – PRINCÍPIOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	
<b>Descritores</b>	<b>Indicadores</b>
Legitimidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética</li> </ul>
Responsabilidade Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Litígios envolvendo violação das leis pela empresa;</li> <li>• Penalidades em consequência das atividades ilegais;</li> <li>• Contribuição para inovações;</li> <li>• Criação de empregos diretos;</li> <li>• Criação de empregos indiretos.</li> </ul>
Arbítrio dos Executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética;</li> <li>• Executivos condenados por atividades ilegais.</li> </ul>
<b>NÍVEL II – PRINCÍPIOS DE CAPACIDADE DE RESPOSTA SOCIAL</b>	
<b>Descritores</b>	<b>Indicadores</b>
Percepção do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo para examinar questões sociais relevantes para a empresa.</li> </ul>
Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo analítico para as questões sociais, como parte integral da elaboração de políticas;</li> <li>• Existência de auditoria social;</li> <li>• Relatório de prestação de contas sobre a ética.</li> </ul>
Administração de Questões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política com base nas análises de questões sociais.</li> </ul>
<b>NÍVEL III – RESULTADOS/AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	
<b>Descritores</b>	<b>Indicadores</b>
Efeito nos <i>Stakeholders</i> Internos	<p>Proprietários e acionistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade/valor;</li> <li>• Irresponsabilidade administrativas ou atividades ilegais;</li> <li>• Bem estar da comunidade;</li> <li>• Filantropia corporativas;</li> <li>• Código de ética.</li> </ul> <p>Executivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética.</li> </ul> <p>Funcionários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações sindicato/empresa;</li> <li>• Questões de segurança;</li> <li>• Pagamentos, subsídios e benefícios;</li> <li>• Demissões;</li> <li>• Funcionários proprietários;</li> <li>• Políticas para mulheres e minorias.</li> </ul>
Efeito nos <i>Stakeholders Externos</i>	<p>Clientes/consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética;</li> <li>• <i>Recalls</i> de produtos;</li> <li>• Litígios;</li> <li>• Controvérsia pública sobre produtos e serviços;</li> <li>• Propaganda enganosa.</li> </ul> <p>Meio ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poluição;</li> <li>• Lixo tóxico;</li> <li>• Reciclagem e uso de produtos reciclados;</li> <li>• Uso de etiqueta ecológica nos produtos.</li> </ul> <p>Comunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações corporativas para programas comunitários;</li> <li>• Envolvimento direto em programas comunitários;</li> <li>• Controvérsias ou litígios com a comunidade.</li> </ul> <p>Fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética da empresa;</li> <li>• Código de ética dos fornecedores;</li> <li>• Litígios/penalidades;</li> <li>• Controvérsias públicas.</li> </ul>
Efeito Institucional <i>Externo</i>	Organização como uma instituição social:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética;</li> <li>• Litígios genéricos;</li> <li>• Processos por ações classistas;</li> <li>• Melhorias nas políticas e na legislação em decorrência de pressões da empresa.</li> </ul>
--	--

Fonte: DAHER (2006, p.115-117).

### **Norma *Social Accountability* 8000 – SA 8000**

A Norma *Social Accountability* 8000 criada em 1997 pela *Social AccountAbility International* (SAI) é um programa que possibilita às organizações meios de assegurar a seus clientes que seus produtos são produzidos em condições adequadas de trabalho, para aderir à certificação, que tem validade de três anos, as empresas precisam passar por uma auditoria específica. As organizações que fazem parte dessa norma publicam relatórios anuais comunicando seus objetivos relativos ao programa, e as ações que estão sendo realizadas para alcançá-los.

O foco principal da SA 8000 é a avaliação das relações trabalhistas entre a empresa e seus funcionários, respeitando os direitos humanos. Concentrando-se nas seguintes áreas: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e o sistema de gestão.

Trata-se, portanto, de uma ferramenta de gestão interna, que tem como prioridade oferecer condições dignas de trabalho através da transparência entre a relação empregado-empregador. Não considera a empresa como um sistema, pois ignora a interação entre a empresa e o ambiente externo.

### ***Accountability* 1000 – AA 1000**

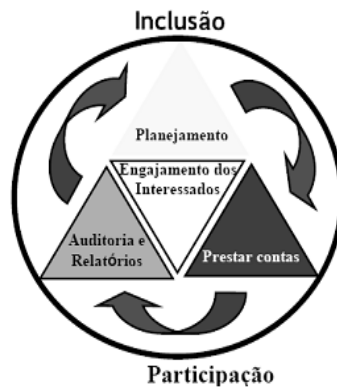
O *Accountability* 1000 trata-se de um padrão criado pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA) para estimular a gestão baseada na qualidade e ética, que garantem aos *stakeholders* confiabilidade e transparência. De acordo com o IBQN<sup>5</sup> (citado por KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.114), pode ser empregado de duas formas: como base comum para definir a qualidade de padrões especializados de responsabilidade social; e como sistema independente para gerir e comunicar o desempenho da organização na área de responsabilidade social e ética.

Apesar de não gerar certificação a norma estimula, através da verificação interna e externa, a experimentação e o desenvolvimento de novas técnicas de relacionamento

<sup>5</sup> Instituto Brasileiro de Qualidade Nacional.

com os *Stakeholders*. Sousa (2006, p.128) afirma que os princípios que baseiam a norma podem ser agrupados em cinco conjuntos: planejamento, levantamento de dados; auditoria; relatório; e integração com partes interessadas.

A figura 02 ilustra a característica principal do AA1000 de ser um processo de melhoria contínua, que envolve todos os Stakeholders da empresa, através de um processo de comunicação entre todos.



**Figura 02:** Esquema representativo do modelo de desempenho do AA 1000. **Fonte:** Lima (2008, p.65).

Existem onze princípios de qualidade que devem ser seguidos pela organização, agrupados por área de referência, para melhor representá-los estão estruturados no quadro 11.

**Quadro 11:** Princípios da qualidade do AA 1000

ÁREA DE REFERÊNCIA	PRINCÍPIOS
I. Escopo e Natureza do Processo de Organização	1. Completude 2. Materialidade 3. Regularidade e Conveniência
II. Significância da Informação	4. Garantia da Qualidade 5. Acessibilidade
III. Qualidade da Informação	6. Comparabilidade 7. Confiabilidade 8. Relevância 9. Entendimento
IV. Gerenciamento do Processo em Base Contínua	10. Integração 11. Melhoria Contínua

**Fonte:** Autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, ocorreu a intensificação das discussões sobre o conceito de responsabilidade socioambiental corporativa, não apenas no âmbito empresarial, mas também no espaço acadêmico e entre as instituições que se beneficiam de suas práticas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a responsabilidade socioambiental objetiva a análise dos impactos das decisões organizacionais sob os diversos públicos envolvidos, através de um contínuo comportamento ético que visa contribuir construção de sociedades sustentáveis.

Um novo cenário se configura para as organizações, que mesmo existindo para gerar lucro, não podem ignorar as práticas de responsabilidade social, sejam elas voltadas para seu público interno ou externo. Assim, observando a necessidade de sobrevivência num mercado altamente competitivo, passam a investir na área social, criando projetos sociais, institutos e fundações. Vale ressaltar que, essas ações adotadas pelas empresas não visam assumir ou substituir o papel do Estado na prestação do serviço público, mas sim formar uma parceria para promoção da cidadania.

Essas práticas implicam na participação de todos os membros da organização e no desenvolvimento de ferramentas capazes de garantir a sua efetiva gestão. Algumas empresas preocupam-se com o exercício da responsabilidade social visando projetar, para seus *Stakeholders*, uma imagem positiva, ou seja, não adota essas práticas como forma de reduzir seus impactos, mas como estratégias de *marketing*, de promover a imagem organizacional.

Em contrapartida, alguns instrumentos foram criados para mensurar e avaliar suas práticas socialmente responsáveis, o que permite uma reestruturação, transparência e avaliação dessas práticas. Com a intenção de auxiliar as empresas no processo de auto-avaliação de suas ações e de publicação de resultados, foram criados modelos de indicadores, como o SA 8000, AA 1000, Pacto Global, modelo de Hopkins, modelos de Balanços sociais. Seguindo esse raciocínio, empresas como a *Global Reporting Initiative* (GRI), Instituto Ethos e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) desenvolveram modelos de indicadores.

Neste estudo os modelos foram analisados, constatando-se que sua aplicação podem melhorar o comportamento organizacional, no sentido de que quando as ações desenvolvidas, voltadas para o público interno, funcionários, são avaliadas pode-se haver uma melhoria contínua dessas práticas. Assim como, a partir das ações voltadas para os públicos relacionados, uma imagem de comprometimento é projetada e analisada a partir dos relatórios socioambientais a serem publicados.

É importante reafirmar que a responsabilidade socioambiental corporativa torna-se uma tendência universal que pode se consolidar entre todas as organizações públicas ou privadas, independente de seu porte (micro, pequena, média ou grande). As práticas socioambientais consagram-se como uma nova ferramenta de gestão, que fornece



credibilidade para a imagem organizacional. Nesse sentido, a aplicação e a mensuração dos indicadores tornam-se indispensável, como instrumento estratégico de avaliação e transparência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, P.. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BNDES. **Balanco social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa**. Relato Setorial n.2 AS/GESET. BNDES: 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 05 Out 1988.

CHIAVENATO, I.. **Princípios de administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA, E. A.. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007a.

COSTA, E. H.. **Fundamentos da responsabilidade social empresarial**. Rio de Janeiro: La Salle, 2007b.

CROCCO, L.. **Marketing aplicado**: o planejamento de marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAHER, W. M.. **Responsabilidade social corporativa**: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas. São Paulo: Saint Paul, 2006.

DAVIDSON, H.. **Compromisso total**: como fazer visão e valores realmente funcionarem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GOLDSTEIN, I.. **Responsabilidade social**: das grandes corporações ao terceiro setor. São Paulo: Ática, 2007.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **A iniciativa privada e o espírito público**: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso: 22 Set 2008.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D.. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

LIMA, A. M.. Responsabilidade social corporativa e seus instrumentos de reporte social, econômico e ambiental. **Revista Liberato**, Novo Hamburgo. v.9, n.9, p.61-68, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO NETO, F. P.; FROES, C.. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, J. A. P.. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE Eletrônica**. v.4, n.1, 2005.

PESSOA, R. W. A.. Responsabilidade social empresarial nas panificadoras cearenses. In: ETHOS. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2008.

REIS, C. N.. **Responsabilidade social das empresas e balanço social**: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, C. E.; MENEZES, E. R.; BARBOSA, M. A. S.; FELIZOLA, M. P. M.. Evolução da gestão no terceiro setor: estudo de caso do Instituto Socioambiental Árvore. **Revista Campus**, Paripiranga. v.1, n.1, p.6-22, 2008.

SIMÕES, R. P.. **Relações públicas**: função política. 6 ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOUSA, A. C. C.. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável**: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ZARPELON, M. I.. **Gestão e responsabilidade social**: NBR 16.001 / SA 8.000: implantação e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.