

# Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores

Irineu Afonso Frey<sup>1</sup>

---

## RESUMO

As pressões impostas pela sociedade nos últimos anos têm levado as empresas a incorporarem novos valores na gestão dos seus negócios. Esse envolvimento para o campo da participação social da empresa abriu espaço para a discussão do seu papel social, definido por diversos autores como responsabilidade social. No sentido de contribuir no posicionamento estratégico das empresas sobre o tema responsabilidade social empresarial, este trabalho apresenta um modelo de Sistema de Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial – SIGRESE. Para a elaboração do modelo foi utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard* no seu processo de implantação, partindo da missão, passando pelo posicionamento estratégico, pelo estabelecimento da estratégia de atuação social e pela sugestão de indicadores sociais e respectivas métricas, integrando e alinhando as ações sociais às demais questões críticas e estratégicas da empresa. Para avaliar se os indicadores e métricas são adequados, o SIGRESE propõe a aplicação dos dez testes do *Performance Prism*.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial. *Balanced Scorecard*. Indicadores de Responsabilidade Social.

---

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade, como um todo, tem cobrado das empresas uma postura de responsabilidade social com a comunidade, vindo o tema a tomar cada vez mais espaço no mundo globalizado, refletindo em mudanças nos cenários político, social e econômico que, por sua vez, impactam nas estratégias empresariais.

Entretanto, as empresas são organizações constituídas com a finalidade de gerar lucros, não podendo se exigir que elas venham a fazer da responsabilidade social um de seus principais objetivos, sem terem mecanismos específicos para o seu gerenciamento.

Com as mudanças no ambiente global, Selig, Coral e Rossetto (2003, p. 2) afirmam que “além dos fatores econômicos e estruturais, outras variáveis começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção – UFSC – Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC – [frey@unisc.br](mailto:frey@unisc.br)

ambiente natural e as questões sociais”.

Dessa forma, cada vez mais as empresas investem recursos em ações sociais, mesmo sem conhecer o que elas representam em termos de valor agregado. Olsén (2001, p.6) considera “que a responsabilidade social empresarial não é apenas uma prática de parceria. Ela começa a ter um valor no mercado que se agrega a ela”.

Empresas que investem em responsabilidade social geram vantagem competitiva, tornando esse investimento um imperativo e não uma opção (DUNN, 2001). A exemplo da *Dow Jones Sustainability Group*, que reúne empresas consideradas socialmente responsáveis em nível mundial, no Brasil, em dezembro de 2000, foi lançado o ‘Novo Mercado’ pela Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, destinado às empresas que atendam às boas práticas de governança corporativa. O fator competitivo é reforçado por Melo Neto e Froes (2001, p. 93), ao afirmarem que “a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial”.

Diante de uma economia globalizada, na qual as empresas perseguem estratégias que as tornem mais competitivas, a responsabilidade social, como prática contínua, passa a ser vista a longo prazo, necessitando, para tal, de um sistema de gerenciamento integrado à estratégia da empresa. Para avaliar os efeitos da responsabilidade social, numa visão estratégica, a metodologia do *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (2000), tem-se evidenciado num instrumento adequado para a avaliação desse ativo. O *Balanced Scorecard* permite uma visão ampliada e integrada da gestão da empresa e, principalmente, a tradução da missão em estratégia para o alcance das metas e dos objetivos da empresa.

Nesse contexto, o presente trabalho apresenta um modelo para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial, denominado SIGRESE, no qual a responsabilidade social empresarial é inserida nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. A principal característica do modelo é a inserção da responsabilidade social empresarial às estratégias da empresa, fazendo com que as ações sociais estejam alinhadas às suas crenças e valores.

## **O *BALANCED SCORECARD* E A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

O conceito de responsabilidade social empresarial tem assumido proporções expressivas, afetando a estratégia empresarial. Nesse sentido, as empresas buscam incluir em seus sistemas de gerenciamento a variável responsabilidade social empresarial devido à vinculação com o conceito de sustentabilidade empresarial.

A responsabilidade social empresarial, se devidamente gerenciada, pode agregar valor para a empresa. No entanto, os mecanismos até o momento utilizados buscam essa agregação de valor de forma isolada, não integrada à estratégia global da empresa. Conseqüentemente, a sua prática contínua pode ficar

prejudicada em virtude da falta de percepção e visão sobre os seus efeitos no contexto organizacional.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* se destaca como um sistema de gerenciamento pela sua capacidade de operacionalizar a estratégia da empresa de forma integrada com a sua missão e contemplar a avaliação de desempenho global da empresa. As crenças e os valores dos proprietários devem estar expressos na missão da empresa, que deve ser entendida e praticada em todos os níveis hierárquicos da empresa. Para tanto, a estrutura lógica do *Balanced Scorecard* é um instrumento que contempla essa integração de forma equilibrada.

Além disso, a responsabilidade social empresarial vem se constituindo num diferencial competitivo, uma vez que as empresas que a praticam de forma contínua e permanente agregam valor junto aos seus *stakeholders*. Esse valor agregado não deve ser aferido apenas por medidas de desempenho financeiro, mas também por medidas não-financeiras. Para tal, o *Balanced Scorecard* permite a avaliação do desempenho balanceado através das suas quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a do aprendizado e crescimento e a dos processos internos, valendo-se de indicadores financeiros e não-financeiros.

O gerenciamento da responsabilidade social empresarial, de forma estratégica, é possível quando ela é pensada em consonância com a estratégia global da empresa. O *Balanced Scorecard*, sendo um instrumento estratégico, torna possível a inserção da responsabilidade social empresarial nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), não havendo necessidade da criação de uma perspectiva específica para a responsabilidade social empresarial, uma vez que ela está presente nas quatro perspectivas.

O Quadro 1 apresenta os indicadores de responsabilidade social empresarial e as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Perspectivas do BSC	Indicadores de responsabilidade social empresarial
Financeira -Indicam se a estratégia implantada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros - Lucratividade – ROI, receita operacional, EVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos em ações sociais internas;</li> <li>- Investimentos em ações sociais externas;</li> <li>- Participação nos resultados e bonificação;</li> <li>- Multas por infração a códigos e leis;</li> <li>- Custos gerados por acidentes de trabalho.</li> </ul>
Cliente -Medidas genéricas de resultado -Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de <i>marketing</i> e comunicação;</li> <li>- Excelência no atendimento;</li> <li>- Conhecimento dos danos potenciais dos produtos;</li> <li>- Ética e transparência;</li> <li>- Relações com a concorrência.</li> </ul>
Processos Internos - São aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimização de entradas e saídas de materiais;</li> <li>- Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos;</li> <li>- Relações com trabalhadores terceirizados;</li> <li>- Trabalho infantil na cadeia produtiva;</li> </ul>

financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios de seleção e avaliação de fornecedores;</li> <li>- Apoio ao desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>- Comprometimento da empresa com a causa ambiental;</li> <li>- Divulgação do Balanço Social;</li> <li>- Manutenção de Auditoria Social;</li> <li>- Diálogo com partes interessadas;</li> <li>- Práticas anticorrupção e propina;</li> <li>- Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno;</li> <li>- Relações com organizações locais;</li> <li>- Relações com sindicatos;</li> <li>- Instalações e equipamentos ergonômicos;</li> <li>- Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos.</li> </ul>
<p>Aprendizado e Crescimento</p> <p>- Relacionado a pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão participativa;</li> <li>- Enraizamento das crenças e dos valores na Cultura Organizacional;</li> <li>- Compromisso com o futuro das crianças;</li> <li>- Valorização da diversidade;</li> <li>- Comportamento frente às demissões;</li> <li>- Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;</li> <li>- Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho;</li> <li>- Preparação para aposentadoria;</li> <li>- Educação ambiental;</li> <li>- Estímulo ao voluntariado;</li> <li>- Liderança e influência social;</li> <li>- Participação em projetos sociais governamentais;</li> <li>- Participação nos resultados e bonificação.</li> </ul>

Fonte: Frey, 2005, p. 96.

QUADRO 01: Perspectivas do *Balanced Scorecard* e responsabilidade social empresarial.

Os investimentos em práticas de responsabilidade social empresarial não trazem retorno imediato. Essas mudanças de paradigma não ocorrem de maneira rápida, porém quando incorporadas à estratégia da empresa adquirem caráter de longo prazo, gerando expectativas de benefícios futuros.

Salienta-se que a prática de ações sociais gera um impacto positivo na comunidade na qual está inserida. Porém, o impacto negativo, quando a empresa deixa de praticar tais ações, é maior do que o positivo. E é nesse sentido que a empresa deve ter presente que as práticas de ações sociais tenham um caráter contínuo e permanente, de forma planejada em longo prazo.

A responsabilidade social sintetiza-se, segundo Ashley (2002, p. 6-7), no compromisso que as empresas devem ter para com a sociedade, "expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela".

## GERENCIAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

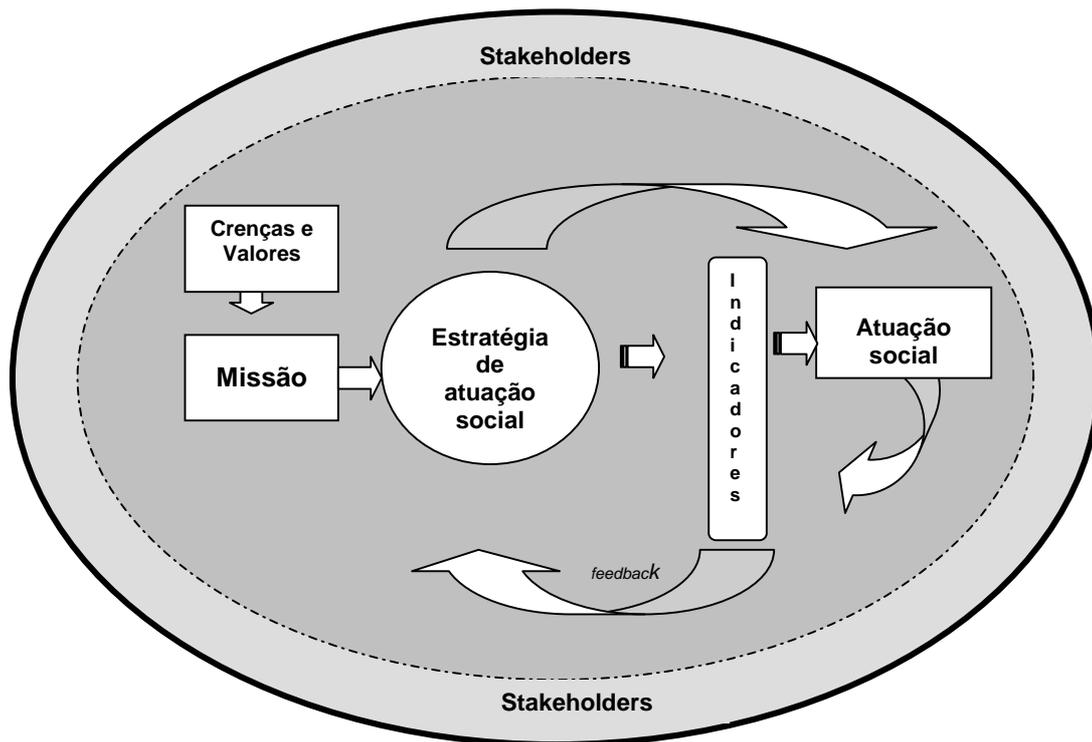
O gerenciamento da responsabilidade social empresarial tem se tornado uma necessidade para as empresas devido às demandas sociais cada vez mais crescentes e também por representar um diferencial competitivo, explorado por um número crescente de empresas. Um modelo de gerenciamento para a responsabilidade social empresarial vem ao encontro dessa demanda, ao fornecer os elementos para a condução de forma estratégica dessa questão. O número de variáveis envolvidas no processo é extenso.

Segundo Nakagawa (1993, p. 37), "modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos". Beuren (2000, p. 17) afirma que "um modelo representa ou descreve os elementos relevantes de um processo ou de uma situação e as interações existentes entre eles". Nesse sentido, pode-se afirmar que o modelo busca simplificar a compreensão das variáveis de determinadas teorias que interagem em processos que têm como finalidade a resolução de problemas do mundo real.

Beuren (2000, p. 18) menciona que "um modelo caracteriza-se como uma importante ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, idéias ou palavras". Dada a abrangência da responsabilidade social empresarial, fato que causa dificuldades na observação do seu comportamento no ambiente organizacional, reforça-se a importância da elaboração de um modelo para seu gerenciamento.

O SIGRESE é uma proposta de modelo para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial que utiliza a estrutura lógica do *Balanced Scorecard*, assegurando que a empresa fique alinhada e focalizada na implementação das estratégias de curto e longo prazos, uma vez que os investimentos em práticas de responsabilidade social tendem a reverter em forma de benefício, pela criação de valor a curto e longo prazos. Considerando que a responsabilidade social empresarial está diretamente relacionada à empresa, como um todo, é importante que a mesma seja contemplada no *Balanced Scorecard* corporativo.

A Figura 01 apresenta uma visão geral do modelo de sistema de gerenciamento para a responsabilidade social empresarial - SIGRESE.



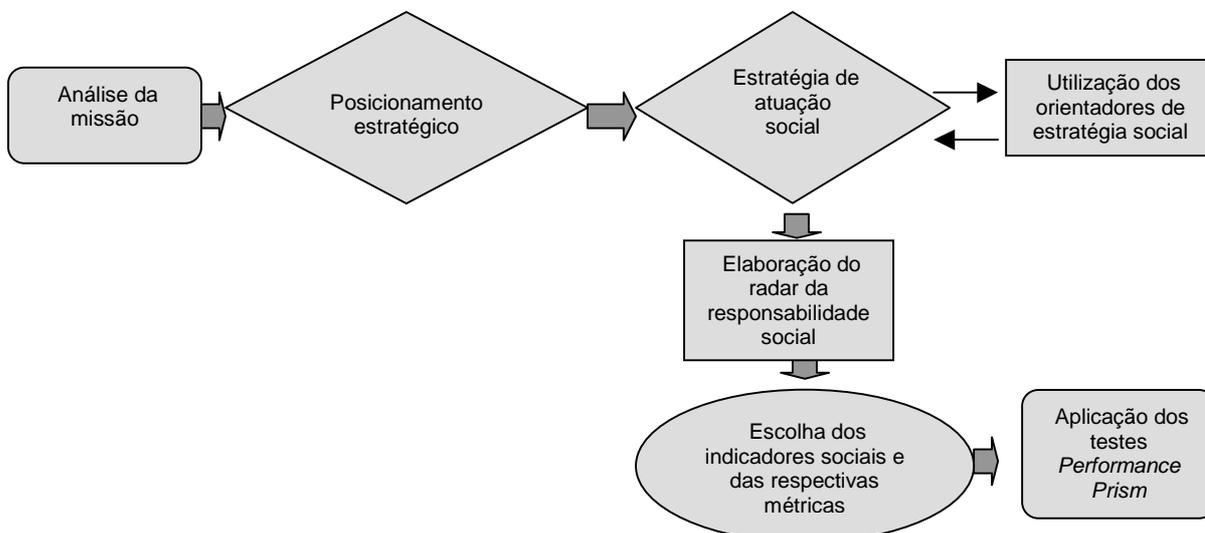
Fonte: Frey, 2005, p. 123

FIGURA 01: Modelo SIGRESE

O modelo parte das crenças e valores dos proprietários (dirigentes) que balizam a vida da empresa, exercendo influência direta na definição da missão da mesma. Conseqüentemente, a responsabilidade social da empresa fica condicionada às crenças e aos valores dessas pessoas que definem seu rumo.

Definida a missão, cabe à empresa determinar a sua estratégia de atuação social. Para tal, torna-se necessário o estabelecimento de indicadores que irão avaliar a atuação social. E o resultado apresentado por meio desses indicadores é que dará o *feedback* necessário para a realimentação da estratégia de atuação social.

Para a implementação do modelo, sugere-se que sejam seguidas as etapas apresentadas na Figura 02.



Fonte: Frey, 2005, p. 123

FIGURA 02: Síntese dos procedimentos para implementação do modelo

Na fase da implementação que as empresas têm encontrado maior dificuldade em traduzir a missão em um plano estratégico que, efetivamente, contemple a razão de ser e a visão de longo prazo da empresa, para que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos pelos seus gestores. Os procedimentos para implementação do modelo definido compreendem: a análise da missão da empresa, o posicionamento estratégico, a estratégia de atuação social, a elaboração do radar da responsabilidade social empresarial, a escolha dos indicadores sociais e das respectivas métricas e a aplicação dos dez testes do *Performance Prism*.

## **ANÁLISE DA MISSÃO DA EMPRESA**

A missão da empresa assume importância na questão social na medida em que norteia a atuação da empresa, pois expressa formalmente as crenças e os valores dos proprietários. Como já mencionado anteriormente, a prática da responsabilidade social empresarial não se resume em ações sociais isoladas e eventuais, sendo a sua consolidação feita ao longo de vários anos. Para tal, é necessário que a responsabilidade social conste na missão da empresa e, assim, faça parte do seu dia-a-dia e não se altere no curto prazo, adquirindo um caráter de longo prazo.

Assim, a missão da empresa constitui-se num alicerce da responsabilidade social, uma vez que todas as suas ações e decisões são orientadas nessa declaração, propiciando uma integração de toda a empresa. A inclusão da responsabilidade na missão da empresa faz com ela integre a estratégia de sua atuação, afirmando a preocupação com a questão social em suas ações e decisões estratégicas.

O posicionamento estratégico sugerido no modelo e detalhado a seguir, tem como base as 'cinco forças competitivas de Porter' (PORTER, 1999).

## **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

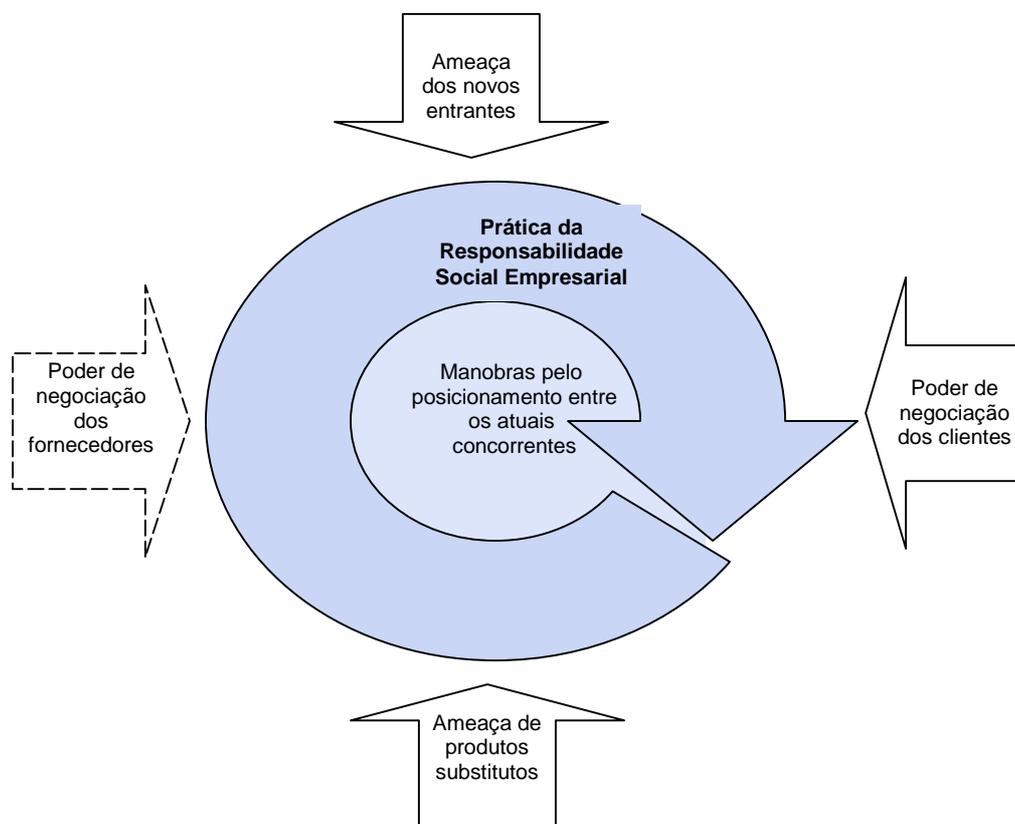
No modelo das 'cinco forças competitivas de Porter', o posicionamento estratégico considera as pressões a que está sujeita a empresa. Nesse sentido, a prática da responsabilidade social, cada vez mais presente nas empresas, pode constituir-se em vantagem competitiva para elas influenciando-as no desenvolvimento das atividades.

As empresas sofrem pressões dos clientes/consumidores, do governo, dos funcionários, das comunidades entorno e da sociedade em geral, induzindo-as à prática da responsabilidade social empresarial. A Figura 03 indica que a prática da responsabilidade social pode servir de barreira de entrada ou de saída que, segundo

Porter (1999), define a capacidade competitiva da empresa.

A empresa, por meio da prática da responsabilidade social, cria uma espécie de campo de força à sua volta, conforme demonstrado na Figura 03, reduzindo a ameaça de que novas empresas entrem no seu mercado com novos produtos constitui-se também num diferencial para a negociação junto aos seus clientes.

Convém salientar que, das “cinco forças competitivas de Porter”, a que oferece dificuldade em estabelecer uma analogia para a questão da responsabilidade social empresarial é o poder de negociação dos fornecedores, pois a empresa socialmente responsável exerce pressão sobre seus fornecedores para que também sejam empresas socialmente responsáveis. Nesse sentido, a pressão não é do fornecedor sobre a empresa, mas, sim, da empresa sobre o fornecedor.



Fonte: (Adaptado Porter, 1999, p. 28).

FIGURA 03: Influência da responsabilidade social empresarial sobre o posicionamento estratégico.

A definição da estratégia de atuação social, realizada a partir da análise da missão da empresa, pode ser facilitada por meio de orientadores de estratégia.

### DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO SOCIAL

Após o posicionamento estratégico, cabe à empresa definir sua estratégia de atuação social. A sugestão de temas sociais que pode orientar a empresa na prática

da responsabilidade social empresarial é criar uma cultura organizacional de responsabilidade social. Reforça-se que o objetivo em sugerir temas não é limitar a estratégia social da empresa, mas, sim, tornar a tarefa da elaboração da estratégia de atuação social mais objetiva.

As empresas, no desenvolvimento de suas atividades e na consecução de seu principal fim, impactam, com suas decisões e ações, diversos *stakeholders*, variando de intensidade para cada um desses agentes.

A missão da empresa, elaborada a partir das crenças e valores dos proprietários, define sua atuação na prática da responsabilidade social empresarial. Contudo, essa definição, na maioria das situações, é feita de forma genérica.

Os temas sociais sugeridos pelo SIGRESE são aqueles utilizados pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - versão 2002, no diagnóstico da responsabilidade social empresarial:

- a) valores e transparência;
- b) público interno;
- c) meio ambiente;
- d) fornecedores;
- e) consumidores/clientes;
- f) comunidade; e
- g) governo e sociedade.

Para uma melhor compreensão da abrangência dos sete temas sociais, o Quadro 2 apresenta uma descrição de cada um deles.

Tema	Descrição
a) Valores e transparência	Valores e princípios éticos que formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. Compreende: auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade.
b) Público interno	A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho, ainda que isso seja pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. Compreende: diálogo e participação, respeito ao indivíduo e respeito ao trabalhador.
c) Meio ambiente	A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente

	responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e os conhecimentos adquiridos nesse sentido. Compreende: gerenciamento do impacto ambiental e responsabilidade frente às gerações futuras.
d) Fornecedores	A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência. Compreende: seleção, avaliação e parceria com fornecedores.
e) Consumidores / clientes	A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer a suas necessidades. Compreende: dimensão social do consumo.
f) Comunidade	A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infraestrutura e o capital social representado por seus funcionários e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e às culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais. Compreende: relações com a comunidade local, ação social e trabalho voluntário.
g) Governo e sociedade	A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando à constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e os governos sejam transparentes para a sociedade, os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade. Compreende: transparência política e liderança social.

Fonte: (adaptado do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. 2000).

Quadro 02: Temas sociais.

Os desdobramentos necessários nos temas sociais ficam a critério da empresa que elege os aspectos nos quais pretende se destacar junto aos seus *stakeholders*.

Ainda com relação à definição da estratégia de atuação social, propõe-se que a empresa utilize o Quadro de Referência, no qual se estabelece o nível de atuação social desejado.

Conforme apresentado no Quadro 3, estabelece-se um grau de 0 a 5 para tema sugerido pelo SIGRESE, sendo: 0 = Não existe ou não há interesse; 1 = Muito fraco; 2 = Fraco; 3 = Regular; 4 = Bom; e 5 = Excelente. Quando o tema avaliado não se aplica ao caso da empresa, este deve ser excluído.

Tema Social	Nível de atendimento desejado									
	0	1	2	3	4	5				
a) Valores e transparência										
b) Público interno										
c) Meio ambiente										
d) Fornecedores										
e) Consumidores/clientes										
f) Comunidade										
g) Governo e sociedade										

Fonte: Frey, 2005, p. 128

Quadro 03: Quadro de referência

Definida a estratégia de atuação social, o modelo estabelece indicadores de ocorrência e tendência que orientam a estratégia de atuação social e, para melhor visualização da estratégia social definida, propõe-se ainda a elaboração do radar da responsabilidade social empresarial.

### ELABORAÇÃO DO RADAR DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Para Stewart (1998, p. 218), “os gráficos de radar permitem a criação de um quadro coerente de vários tipos heterogêneos de dados”. Beuren, Colauto e Manbrini (2002) ressaltam que “suas aplicações resultam em uma alternativa para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões.

O Navegador do Capital Intelectual, proposto por Stewart (1998), foi elaborado com base no gráfico do tipo radar. Inicia com um círculo, e do centro irradia o número de linhas que se deseja avaliar, como se fosse uma tela de radar. No centro é colocado o zero que representa o não-atendimento do indicador eleito. Por outro lado, quanto maior o atendimento do indicador, mais próximo ele estará da extremidade do eixo, onde ele cruza o círculo.

Devido à abrangência da responsabilidade social empresarial, a proposta do SIGRESE utiliza a idéia do Navegador do Capital Intelectual. Nesse caso, após a definição das ações sociais consideradas prioritárias pela empresa, por meio dos indicadores do Quadro de Referência com o respectivo nível de atuação social desejado, esses dados são transferidos para um gráfico denominado radar da responsabilidade social empresarial.

O radar da responsabilidade social empresarial, além de proporcionar uma visão geral sobre sua atuação social desejada, também permite à empresa fazer um diagnóstico e uma avaliação sobre as prioridades estabelecidas no Quadro de Referência.

Confirmada a estratégia de atuação social, cabe à empresa escolher os indicadores sociais e respectivas métricas que irão conduzir e monitorar a sua atuação social.

## ESCOLHA DOS INDICADORES SOCIAIS E DAS RESPECTIVAS MÉTRICAS

Após a definição da estratégia social, cabe à empresa escolher os indicadores sociais e as respectivas métricas que melhor avaliem internamente a sua prática de responsabilidade social.

Os indicadores de ocorrência e tendência, utilizados no gerenciamento da responsabilidade social empresarial, assumem importância à medida que a estratégia social é orientada e avaliada por meio desses indicadores.

Para a definição dos indicadores sociais e das respectivas métricas a serem adotados, a empresa pode utilizar a lista de verificação constante no Quadro 4, que remete a empresa a uma reflexão a respeito da descrição da medida, do objetivo, da frequência, da fonte de dados e de quem irá aplicar a medida para a definição das métricas.

### **Medida:**

- Como a medida deveria ser chamada?
- O título explica o que é a medida?
- É um título que todos entenderão?
- Está claro por que a medida é importante?

### **Objetivo:**

- Por que a medida está sendo introduzida?
- Qual é o objetivo/intenção da medida?
- Que comportamentos a medida deveria encorajar?

**Freqüência:**

- Com que freqüência a medida deveria ser feita?
- Com que freqüência a medida deveria ser relatada?
- Essa freqüência é suficiente para avaliar o efeito de ações tomadas para sua melhoria?

**Fonte de dados:**

- De onde virão os dados dessa medida?

**Quem mede:**

- Quem – por nome, função ou agência externa – é realmente responsável pela coleta, pelo exame e pela análise desses dados?

**Métrica/Fórmula:**

- Como essa dimensão de desempenho pode ser medida?
- A fórmula pode ser definida em termos matemáticos?
- A métrica/fórmula é clara?
- A métrica/fórmula explica exatamente que dados são solicitados?
- Que comportamento a métrica/fórmula pretende induzir?
- Existem outros comportamentos que a métrica/fórmula deveria induzir?
- Existem comportamentos disfuncionais que podem ser induzidos?
- A escala que está sendo usada é apropriada?
- Qual será a precisão dos dados gerados?
- Os dados são suficientemente precisos?
- Se uma média é usada, que quantidade de dados será perdida?
- A perda de detalhamentos é aceitável?

Fonte: (Adaptado de Neely, Adams e Kennerley, 2002, p. 37)

Quadro 04: Modelo de definição de indicadores e métricas

No caso de a empresa desejar uma avaliação global sobre seu desempenho social, poderá utilizar-se de um número maior de indicadores sociais. Os indicadores sociais sugeridos no modelo, sintetizados no Quadro 4, podem ser ampliados, reduzidos ou modificados, segundo os interesses e as especificidades de cada empresa.

Para classificar os indicadores nas diferentes perspectivas, utilizou-se, como critério, o efeito que as ações sociais exercem de forma mais direta sobre os

processos da empresa. Cumpre lembrar que os indicadores sociais assumem o papel de indicadores de tendência e de ocorrência.

Os resultados oriundos da atuação responsável da empresa, devido à sua subjetividade, ainda representam um desafio para sua mensuração. No entanto, existem desembolsos relacionados com a atuação responsável e não-responsável da empresa que podem ser medidos de forma objetiva, tais como: multas por infração a códigos e leis, participação nos resultados e nas bonificações, custos gerados por acidentes de trabalho, investimentos em ações sociais internas e externas. Salienta-se que os investimentos realizados em ações sociais, quando considerados como despesas do exercício, acabam gerando uma distorção, pois os benefícios para a empresa serão contabilizados principalmente em longo prazo.

A empresa deve estabelecer parâmetros, padrões de comparabilidade para esses indicadores sociais, como, por exemplo, a evolução histórica dos indicadores, *benchmarking*, a forma como a empresa está em relação à média do mercado e em relação aos concorrentes. Recomenda-se que os indicadores e as métricas a serem adotados pela empresa levem em conta a disponibilidade e facilidade de acesso às informações. A critério da empresa, a base dos dados pode ser: anual, semestral, bimestral ou mensal.

### APLICAÇÃO DOS DEZ TESTES DO *PERFORMANCE PRISM*

Como forma de avaliação das medidas projetadas, Neeley, Adams e Kennerley (2002) estabelecem dez testes para verificar se elas são boas ou não. Esses testes procuram avaliar: a verdade, o foco, a relevância, a consistência, o acesso aos dados, a clareza, se os dados podem e se serão realmente usados, a oportunidade, o custo de obtenção dos dados e a possibilidade de manipulação.

a) **O teste da verdade** – Está-se medindo o que foi decidido medir? Essa é a primeira pergunta a que deve ser submetida uma medida. Para estabelecer se realmente está sendo medido o que se pretende medir, há a necessidade de conjugar: medida, objetivo e fórmula. Quando houver o alinhamento desses três fatores, então está se medindo o que se decidiu medir.

b) **O teste de foco** – Está sendo medido apenas o que foi decidido medir? Esse teste é importante, pois às vezes medidas mal definidas acabam medindo múltiplas dimensões de desempenho simultaneamente, o que pode causar confusão para quem tomar decisões com o uso dessa medida.

c) **O teste de relevância** – Está sendo medida a coisa certa? O teste da relevância torna-se importante aliado quando se dispõe de várias opções de medida.

d) **O teste de consistência** – Os dados sempre serão coletados do mesmo modo, seja quem for o aplicador da medida? A medida precisa ser claramente especificada, do contrário, quando indivíduos diferentes buscarem os dados, os resultados irão variar de acordo com a pessoa que fizer a busca dos dados. Nesse

caso, o ponto chave é entender o contexto no qual os dados estão sendo coletados, para que efetivamente sejam comparadas coisas iguais.

e) **O teste de acesso** – É fácil localizar e capturar os dados necessários para fazer a medida? Com muita frequência as pessoas projetam medidas sofisticadas que talvez nunca sejam utilizadas por causa dos desafios associados com o acesso aos dados necessários. As implicações disso podem ser vistas mais claramente em termos de custo.

f) **O teste de clareza** – É possível alguma ambigüidade na interpretação dos resultados? Se a medida não for claramente especificada, ou se a fonte de dados for inconsistente, pessoas diferentes podem interpretar os dados de modos diferentes, o que pode distorcer a avaliação global da organização.

g) **O teste 'e daí?'** - Os dados podem e realmente serão usados? Medidas que não são utilizadas constituem-se em perda de tempo. Para ajudar na aplicação desse teste é importante responder às seguintes questões: Quem age sobre os dados? E o que eles fazem? Ajudarão a resolver qualquer dilema de ação? Caso não for possível responder a essas perguntas, por que então isso está sendo medido?

h) **O teste de oportunidade** – Os dados podem ser acessados rápida e freqüentemente, o suficiente para que a ação possa ser tomada? Esse teste se preocupa se os dados podem ser analisados e acessados rapidamente, o suficiente para que a ação oportuna possa ser tomada.

i) **O teste de custo** – A medida vale o seu custo de obtenção? Antes de introduzir uma nova medida, é essencial que se pense sobre o custo de obtenção da medida. Uma avaliação custo-benefício pode ser uma avaliação relevante no projeto.

j) **O teste de manipulação** – A medida encoraja comportamentos indesejáveis ou inapropriados? O teste final é para pensar, novamente, sobre os comportamentos que a medida irá encorajar. O objetivo principal é que a medida não seja utilizada para encorajar comportamentos inapropriados e indesejáveis para a organização. A manipulação das medidas é mais freqüentemente encontrada quando a alocação de responsabilidade para falhas de desempenho é vista por meio de medidas e, portanto, a culpa pode ser atribuída a alguém.

O objetivo da aplicação dos dez testes é o de confirmar se os indicadores escolhidos realmente traduzem as informações desejadas e necessárias para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial. Dessa forma, os dez testes do *Performance Prism* assumem um papel importante na definição das medidas sociais a serem utilizadas para avaliar as ações sociais da empresa.

Definidos os indicadores sociais e as respectivas métricas, o modelo propõe a elaboração de um 'painel de controle' para análise da responsabilidade social empresarial. Esse 'painel de controle' também auxiliará a empresa no monitoramento e na geração de metas que irão proporcionar o *feedback* necessário para orientar a estratégia.

## CONCLUSÕES

Dada a forma pró-ativa e contínua com que as ações sociais devem ser executadas, elas demandam gerenciamento. Assim, o modelo demonstra que é possível gerenciar a responsabilidade social a partir da sua inclusão na estratégia até a sua execução e, posteriormente, fornecer o *feedback* necessário para realimentar a estratégia.

O tema responsabilidade social empresarial é muito amplo. Ainda necessita de consolidação de conceitos, visando à caracterização da forma mais acurada do que consiste ser uma empresa socialmente responsável. Como esse tema envolve aspectos culturais, ele não pode ser imposto, devendo ser voluntário, brotando de dentro da empresa, devendo a sua adesão ser deliberada.

O *Balanced Scorecard*, sendo um sistema de gerenciamento estratégico baseado na mensuração, por meio de métodos que alinham a estratégia às atividades empresariais, monitorando o desempenho das metas estratégicas do período, constitui-se em um instrumento adequado para o gerenciamento da responsabilidade social empresarial.

A responsabilidade social empresarial envolve a empresa como um todo, uma vez que impacta todas as suas ações na consecução dos seus objetivos, o modelo não propõe uma nova perspectiva específica. Para tanto, os indicadores sociais foram distribuídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, ou seja, na financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

A critério das empresas, os temas sociais sugeridos no modelo podem ser ampliados ou reduzidos de acordo com os interesses de cada empresa. O Quadro de Referência, no qual a empresa estabelece o nível de responsabilidade social que pretende atingir nos respectivos temas, além de servir como um guia, faz com que a empresa, a partir das suas crenças e valores, insira na sua estratégia de atuação a prática da responsabilidade social.

O modelo SIGRESE foi validado por meio de sua aplicação em uma empresa industrial de médio porte, demonstrando que é possível gerenciar a responsabilidade social a partir da sua inclusão na estratégia até a sua execução e o posterior fornecimento do *feedback* necessário para realimentar a estratégia.

Além do gerenciamento da responsabilidade social para as empresas que já a praticam, esse modelo também é indicado para aquelas que pretendem implantá-la. O gerenciamento da responsabilidade social empresarial, a partir do seu planejamento estratégico, permite a gestão dos recursos aplicados em ações sociais de forma integrada com as demais estratégias, transformando-se em vantagem competitiva.

---

## Management system of enterprise social responsibility according to indicators

### ABSTRACT

The current pressures imposed by society have been leading enterprises to incorporate new values to their management patterns. This concern with social participation has opened up new spaces for the discussion of their social roles, phenomenon which has been termed by several authors as social responsibility. Aiming to contribute to the strategic positioning of businesses with regard to social responsibility, this paper presents a model of Management system of enterprise social responsibility according to indicators – i.e. the SIGRESE. In order to elaborate the model we used the Balanced Scorecard methodology in its stage of implementation, departing from the mission, then undergoing the strategic positioning, the establishment of the strategy of social intervention and the suggestion of social indexes and respective metrics, thus integrating and aligning social actions with further critical questions and entrepreneurial strategies. In order to evaluate the suitability of indexes and metrics, the SIGRESE proposes the application of ten tests from the Performance Prism.

**Keywords:** Enterprise Social Responsibility. Balanced Scorecard. Social Responsibility Indicators.

---

### REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P. A. (coord.) *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, I. M.; COLAUTO, R.D.; MANBRINI, A. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. In: IX CONGRESSO DE CONTABILIDADE. Portugal, 2002. *Anais...* Portugal, 2002.
- DUNN, R. Responsabilidade Social Empresarial. In: *Instituto Ethos Notícias* Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 25 mai. 2001.
- FREY, I. A. *Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores*. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado) em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 04 set. 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 15 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial – a administração do terceiro setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.
- NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.
- NEELEY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall, 2002.
- OLSEN, Ö. *Empresas de Futuro*. Instituto Ethos. nº 8. Ano 2, abr./ago. 2001.
- PORTER, M. E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SELIG, P. M.; CORAL, E; ROSSETTO, C.R *Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida*. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA. 2003. Curitiba. *Anais...*: ANPAD, Curitiba, 2003.
- STEWART, T. A. *A riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.