



I Congresso Internacional de
Responsabilidade Socioambiental
<http://ojs.fsg.br/index.php/rpsic/issue/current>



OS INDICADORES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Suzane Beatriz Dillenburg*

*Especialização em Gestão da Responsabilidade Social. Universidade UNISINOS; suzibeatriz@hotmail.com

Informações de Submissão

Suzane Beatriz Dillenburg, endereço:
Rua Treze de Maio, 1604 Torre Felicitá
Apt 92 - Caxias do Sul - RS - CEP:
95084-460

Palavras-chave:

Primeira Palavra. Segunda Palavra.
Terceira Palavra (Mínimo 3 e Máximo 5
palavras separada por ponto). Fonte
Times New Roman 10 de cor preta,
alinhamento a direita, espaçamento 1,0.

Resumo

As transformações no mundo do trabalho, com a precarização nas relações de trabalhistas, aumento da produção e competitividade no mundo dos negócios exigem novas posturas das organizações. Uma delas pode ser reconhecida através da Responsabilidade Social possibilitando a organização criar uma identidade social, gerando impactos positivos na sociedade, e, em especial na comunidade onde está inserida, com a fidelização de clientes e, conseqüentemente, valorização do seu trabalhador. Nesse sentido a Responsabilidade Social se apresenta como um diferencial competitivo às organizações e à sociedade. Diante disso, constitui-se necessário o gerenciamento efetivo da Responsabilidade Social nas Organizações, que pode contar com os indicadores como ferramenta estratégica de gestão. A consultoria em Responsabilidade Social às organizações, por sua vez, pode pautar sua ação na identificação e escolha de indicadores, que possam fortalecer a gestão socialmente responsável.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo foi elaborado com o objetivo de qualificar a consultoria em Responsabilidade Social, visando a melhoria da gestão da Responsabilidade Social nas organizações. Tem por objetivos específicos identificar os indicadores de consolidados e instrumentalizar a consultoria em Responsabilidade Social. A necessidade desse trabalho surgiu com a identificação da situação problema: Como a consultoria pode auxiliar na identificação de indicadores para a gestão da Responsabilidade Social nas organizações.

Para a elaboração do mesmo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a temática Responsabilidade Social, desde os cenários de sua criação e desenvolvimento no mundo do trabalho e da globalização contemporâneos, as produções no campo dos indicadores da responsabilidade social e, ainda, em torno das referências sobre consultoria.

As transformações no mundo do trabalho, que impõem aos trabalhadores formação polivalente, condições de exploração e precarização nas relações de trabalho, intensificação da produção e aumento da competitividade no mundo dos negócios descrevem o cenário atual. Tais mudanças exigem novas posturas, pois para se manterem nesse cenário competitivo as organizações passaram a desenvolver novas práticas. Uma das estratégias encontradas é de ampliação de benefícios, segurança do trabalhador e relacionamento ético com seus *stakeholders*.

Impõe-se assim que as organizações não sejam apenas econômicas, mas que adotem também um compromisso com o social. Através da Responsabilidade Social a empresa cria uma identidade social, gerando impactos positivos na sociedade, na comunidade onde está inserida, com a fidelização de clientes e valorização do seu trabalhador. Nesse sentido a Responsabilidade Social se apresenta como um diferencial competitivo a ser adotado e qualificado pelos gestores nas organizações.

2-TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E GLOBALIZAÇÃO

As transformações vivenciadas no mundo do trabalho, com o esgotamento do padrão fordista/taylorista cedendo espaço à acumulação flexível e a afirmação do Toyotismo, caracterizam a sociedade atual. As mudanças na organização do trabalho e de produção exigem um novo perfil de trabalhador, que necessita de novas e múltiplas habilidades, entre elas: mais qualificados, participativos, enfim multifuncionais e polivalentes.

Ao invés do trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Ao invés da linha individualizada, ele se integra em uma equipe. Ao invés de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a satisfação da equipe que está na sequência da sua linha (ANTUNES, 1995, p. 28).

A necessidade de trabalhadores polivalentes, multifuncionais e qualificados, combinada com uma lógica de horizontalidade e integralidade tem como finalidade a redução do tempo de trabalho, a intensificação de produção. Conseqüentemente, a intensificação da exploração da força de

trabalho, reduzindo o trabalho dito improdutivo e o substituindo por trabalho e atividades consideradas produtivas.

As relações de trabalho também se modificaram com o Toyotismo, já que nesse sistema de produção a preocupação principal não era com a quantidade, mas a qualidade do produto. Para manter esse controle de qualidade era necessário que os trabalhadores fossem mais qualificados, já que estes desempenhavam diversas funções.

Junto são introduzidas alternativas de trabalho desreguladas e informais, expressas em diversas formas de terceirização, caracterizando o setor de serviços. A inserção das mulheres no mercado de trabalho ocorre nesse período, em sua maioria envolvidas com funções e tarefas repetitivas, com menores níveis de qualificação e remuneração.

Este cenário é marcado pela globalização que apontou as transformações no mundo do trabalho e apresentou um conjunto de deteriorações à vida, porém, ao mesmo tempo, determinou alguns aspectos positivos. Por exemplo, o interesse pela cultura, economia e política de outros países, e principalmente a produção e circulação de forma mais rápida e eficiente conhecimentos científicos e troca de experiência, com avanços nas áreas de medicina, genética, biomedicina, física, química, entre outros.

O início da globalização gera discordância quanto ao momento histórico de seu surgimento, porém, a datação mais aceita é que esse processo tenha se culminado com a Revolução Industrial, durante os séculos XVIII e XIX, onde as constantes inovações na área de telecomunicações e transportes foram capazes de diminuir a distância entre os países, facilitando a interação entre as nações.

A globalização é um processo irreversível que permite o deslocamento rápido, barato e maciço de mercadorias, serviços capitais e trabalhadores, podendo-se pensar no surgimento de um único mercado planetário de bens e trabalho. Sendo então, conceituada, como um conjunto de fatores que determinam a mudança dos padrões de produção, criando uma nova divisão internacional do trabalho. Já que a economia passa a se desenvolver numa escala mundial, tornando obsoleta a clássica noção de fronteira geográfica. (ROMITA, 1997, p. 28-29).

Estes processos deram outra velocidade às inovações tecnológicas e conseqüente socialização das informações, provocando o aumento na complexidade do mundo dos negócios. As transformações sociais e empresariais ocasionadas pela evolução tecnológica, a integração dos mercados mundiais e a mobilização da sociedade civil resultaram em redefinição tanto da estratégia

de negócios quanto do gerenciamento dos processos empresariais (Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2000).

Essas mudanças exigiram dos empresários novas formas de produção, comercialização e prestação de serviços. Para se manterem nesse cenário competitivo as empresas passaram a desenvolver políticas internas de relacionamento com os seus *stakeholders*. Freeman (1984, p. 48), define que “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais”.

Cada *stakeholder* têm seu interesse, por exemplo, o acionista quer o crescimento e lucros, já o sindicato vai lutar por melhores condições de trabalho e garantia de todos os direitos dos funcionários. Os clientes socialmente responsáveis exigem que a empresa não utilize mão de obra infantil e escrava, não prejudique o meio ambiente, entre tantas outras irresponsabilidades e irregularidades possíveis. Assim, como a comunidade onde a empresa está inserida, inevitavelmente a empresa gera impactos, positivos e negativos. Uma resposta aos impactos negativos é o investimento em ações que tragam benefícios e desenvolvimento para essa comunidade, com respeito aos costumes e cultura local. O número de *stakeholders* que atuam junto às organizações é indefinido, dependendo da organização e negócio envolvido.

Esse cenário de interesses reafirma a exigência de que as organizações não sejam apenas organizações econômicas, mas também sociais. Nesse sentido, além do desempenho financeiro ganha expressão também o desempenho social. A Responsabilidade Social se constitui como possibilidade para a afirmação de sua identidade social, por meio de suas ações voltadas para o desenvolvimento da sociedade onde atua, e demais partes interessadas.

3-RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

De acordo com o Instituto Observatório Social (2004), o tema Responsabilidade Social começou a ser discutido no início da década de 60 nos Estados Unidos, através de movimentos populares contra a Guerra do Vietnã, que se organizaram em defesa da paz, o equilíbrio ecológico e as discriminações raciais. As manifestações ocasionaram o boicote aos produtos e ações de empresas que contribuía para a guerra, com isso empresas optaram por divulgar suas ações sociais para minimizar ou reverter a opinião negativa sobre elas.

Atualmente é ainda mais clara a crescente pressão por parte da sociedade para que as empresas desenvolvam um comportamento ético e comprometido com questões relacionadas ao

social. Temos em nosso país enormes carências e desigualdades sociais, situação que dá à responsabilidade social empresarial uma relevância ainda maior.

De acordo com Manhães (1999, p.31), “essa é a única forma de obtenção de lucro com respaldo moral”. Ainda segundo o autor “a prática ética, insere-se no rol de deveres relativos à responsabilidade social dos agentes econômicos”. É a demonstração de maturidade empresarial implicando positivamente na sua imagem diante o mercado.

Segundo o Instituto Observatório Social (2004, p.27):

O perfil socioeconômico do Brasil justificaria a importância de iniciativas filantrópicas por parte das empresas. O quadro de miséria, fome, desemprego, falta de direitos garantidos, corrupção, não cumprimento da legislação vigente, entre outros, tornam valiosas ações de caráter imediato como a filantropia. Embora não solucionem, essas iniciativas amenizam os graves problemas sociais de pequenos grupos. Por muitos anos as ações sociais das empresas no Brasil foram tratadas sob este aspecto.

Historicamente as empresas sempre praticaram ações com o objetivo de atender necessidades sociais emergentes da sociedade. Porém essas iniciativas ficaram limitadas a ações pontuais, heterogêneas e filantrópicas. Sendo a filantropia relacionada a uma visão mais assistencialista, com ações motivadas por razões mais humanitárias, isoladas e reativas.

Melo Neto e Froes (2001, p.28) caracterizam as ações filantrópicas desenvolvidas pelo empresariado brasileiro, até meados dos anos 1980, como atitudes individuais e voluntárias restritas aos empresários filantrópicos e religiosos, estimulados pela caridade cristã a partir de base assistencialista, não considerando a necessidade de planejamento e gerenciamento dessas ações, como demonstra o quadro 1.

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento

Quadro 1. Caracterização de Filantropia e Responsabilidade Social

Fonte: MELO NETO e FROES (2001, p.28)

Portanto a filantropia se difere de responsabilidade social basicamente por ser uma ação social, praticada seja isolada e pontual, ao passo que a Responsabilidade Social das empresas refere-se à adoção de um modelo de gestão de negócios no qual elas ouvem, preservam e respeitam os interesses de seus *stakeholders*. Incorporando diferentes necessidades ao planejamento de seu negócio e operacionalizando-as por meio de suas decisões e atividades, com ações proativas, integradas e inseridas no planejamento estratégico e na cultura da organização.

A organização socialmente responsável prioriza o estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras. Para uma empresa ser socialmente responsável, ela deve valorizar seus funcionários, respeitar os direitos dos acionistas, estabelecer boas relações com clientes e fornecedores, manter ou apoiar programas de preservação ou redução de impactos ao meio ambiente, manter ou apoiar ações que visem eliminar ou diminuir manifestações da questão social.

Ashley (2002) define que a responsabilidade social é a melhor característica que descreve o momento atual. Está se tentando criar uma visão de que os negócios devem ser feitos de modo ético, obedecendo aos valores morais universalmente aceitos como corretos. As atitudes de que uma organização necessita para se enquadrar nessa nova realidade caracterizam-se por:

Preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos envolvidos; promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade; respeito ao meio ambiente e contribuição para a sustentabilidade em todo o mundo; maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou isoladamente. (ASHLEY, 2002, p. 53).

Ainda segundo Ashley (2002), a responsabilidade social agrega valor à marca, fortalece os vínculos comerciais e sociais da organização, gera valor e longevidade aos negócios, além de ser fator de motivação para os funcionários. O Instituto Ethos (2004) lista inúmeros benefícios para as empresas que incorporarem a Responsabilidade Social:

- Valorização da marca e da imagem institucional: as organizações agregam valor a sua imagem e criam uma boa reputação na avaliação da sociedade. Sua marca é lembrada por

ações sociais praticadas e a imagem da empresa preocupada com os problemas sociais e ambientais agrada aos seus grupos interessados.

- Maior lealdade do consumidor: o consumidor preocupado com os atuais problemas socioambientais que norteiam o cotidiano, certamente dará preferência aos produtos e serviços das empresas socialmente responsáveis, em um mercado altamente concorrido a empresa ganha a lealdade do consumidor.
- Maior capacidade de recrutar e manter talentos: Em relação aos funcionários a empresa que adota a responsabilidade social corporativa tem maior facilidade em manter os mesmos satisfeitos, motivados e conseqüentemente trabalhando e produzindo mais. Outro aspecto importante que traz a satisfação e motivação é a retenção do funcionário. Na seleção de funcionários, a empresa socialmente responsável já tem habilidades para recrutar pessoas com um perfil socialmente responsável, atrair aos processos seletivos candidatos de todas as diversidades (etnia, religião, sexo, idade, entre outros);
- Aumento de parcerias: empresas que praticam a responsabilidade social têm mais chances em fazer parcerias com outras organizações que também adotam esta postura. É crescente o número de universidades, instituições, governos federais e estaduais, prefeituras, que se juntam às empresas na implementação de suas ações socialmente responsáveis. Tais parcerias também aumentam a rede de contatos das empresas.

Além da organização, a sociedade também se beneficia com a implantação da responsabilidade social nas organizações locais. Segundo Neto e Froes (2002, p. 41) esses elementos são:

- Aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento;
- Mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua autoestima;
- Aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais;
- Aumento do sentimento de conexão das pessoas com a sua cidade, terra e cultura;
- Estímulo ao surgimento de novas ideias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento;
- Busca de maior autossuficiência pelos membros da comunidade local;
- Melhoria da qualidade de vida dos habitantes.

A construção da imagem da organização como socialmente responsável, os impactos positivos na sociedade, na comunidade onde está inserida, a conquista da lealdade do consumidor, a habilidade de recrutar e reter talentos, o aumento de parcerias, leva a empresa a uma maior longevidade no mercado, à medida que a credibilidade empresarial passa a ser uma importante vantagem. Porém, a prática da responsabilidade social não deve ser considerada somente uma estratégia de autopromoção. A organização de fato deve zelar por essa prática da mesma forma que prima pela qualidade de seus produtos, serviços e marca.

Enfim, a responsabilidade social das organizações, em seu sentido mais amplo, significa agir com postura de compromisso com a vida em sociedade, com a dignidade humana, ser responsável e comprometido com as manifestações da questão social e impactos gerados, tomando atitudes concretas para enfrentá-los para efetivamente melhorar as condições de vida, contribuindo para a sustentabilidade da sociedade e, como consequência, dos negócios.

A Responsabilidade Social, assim como as demais áreas da organização devem ser gerenciadas buscando a efetividade de suas ações. Mensurar os resultados, por meio de indicadores, passa a ser uma das melhores alternativas para o gerenciamento efetivo da Responsabilidade Social na organização.

4-INDICADORES, NORMAS E DIRETRIZES EM RESPONSABILIDADE SOCIAL.

A utilização de indicadores permite mensurar, avaliar, monitorar e aperfeiçoar processos e práticas. Segundo Giannetti e Almeida (2006), os indicadores são importantes instrumentos de gestão, constituem parâmetros quantificados ou qualitativos que servem para detalhar se os objetivos de uma proposta estão sendo bem conduzidos ou foram alcançados. Considerando as características gerais, os indicadores são ferramentas, que em ciclo de informações, permitem comparações auxiliando as tomadas de decisões.

Segundo Takashina e Flores (2005), indicador é uma forma de representação quantificável das características de produtos e processos. Eles servem para controlar e melhorar o desempenho e a qualidade da administração empresarial.

Na gestão do social o uso de indicadores torna-se imprescindível, pois se configuram como “um instrumento operacional para monitoramento da realidade social” (Jannuzzi, 2004, p. 15), que auxilia no trabalho de planejamento, implementação, execução, avaliação dos programas, projetos,

serviços sociais. Ainda segundo o autor os Indicadores Sociais deixaram de figurar apenas nos diagnósticos e relatórios governamentais ganhando um papel mais relevante nesta virada de século.

Portanto, entende-se que um indicador social é uma medida, geralmente estatística, usada para traduzir quantitativamente um conceito social abstrato e informar algo sobre determinado aspecto da realidade social. O papel principal de um indicador é expressar de maneira clara uma situação específica que se deseja analisar.

Especificamente em Responsabilidade Social se destacam três instituições que elaboraram modelos de indicadores de práticas de responsabilidade social. São elas: a *Global Reporting Initiative* (GRI), o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos).

- ***Global Reporting Initiative* (GRI)**

A *Global Reporting Initiative* (GRI) foi constituída em 1997, pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) em parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas. Tem por objetivo equiparar relatórios sociais e de sustentabilidade aos relatórios financeiros, assim como estabelecer uma base comum sobre a qual se possa instituir uma estrutura consistente para a divulgação de informações sobre as dimensões econômicas, ambientais e sociais. A GRI também desenvolve e dissemina um conjunto de diretrizes aplicáveis à elaboração de relatórios de sustentabilidade através do *GRI Guidelines*, o *Sustainability Reporting Guidelines*. Caracteriza-se como a metodologia mais difundida e adotada atualmente para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade em todo o mundo.

GRI Guidelines está dividido em seis categorias. A primeira corresponde à declaração da direção da empresa sobre os valores e princípios que orientam sua atuação. A segunda parte oferece uma visão geral sobre os produtos, serviços e marcas da empresa, dos países onde opera e da natureza de seus mercados. A terceira apresenta uma visão dos indicadores que têm sido utilizados. A visão e estratégia ocupam a quarta parte, na qual se deve expor a visão de futuro da empresa. Na quinta, a empresa deve explicar o enfoque e a estratégia de relacionamento com seus principais *stakeholders*. Finalmente, a sexta parte corresponde às informações sobre a atuação da organização.

- **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos fundada no ano de 1998. A missão do Instituto é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

O Instituto Ethos (2014) propõe-se a disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as instituições a:

- Compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- Implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
- Assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;
- Demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
- Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
- Prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social podem ajudar as organizações a trilhar o caminho da responsabilidade social corporativa, pois uma empresa que se associa ao Instituto Ethos passa automaticamente a ter acesso a informações atualizadas sobre ações empresariais socialmente responsáveis e recebe apoio técnico no gerenciamento de seus negócios. A segunda geração de Indicadores Ethos, de 2013, reforçam o papel da organização como agente de transformação social.

O questionário do Instituto Ethos está dividido em sete temas, Valores e Transparência; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores/Clientes; Comunidade; e Governo e Sociedade. Na nova geração, o questionário passa também a ser agrupado em quatro grandes dimensões: Visão e Estratégia; Governança e Gestão; Social; e Ambiental.

- **Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)**

O Ibase foi criado no ano de 1981 por exilados políticos que retornavam ao país, tendo como objetivo inicial democratizar a informação. Porém, diante das transformações políticas da década de 80, este instituto começou a desenvolver diferentes ações de pressão política e campanhas públicas, além de atividades de monitoramento de processos legislativos e políticas públicas.

O instituto desenvolve projetos e iniciativas nas linhas Alternativas Democráticas à Globalização; Desenvolvimento e Direitos; Direito à Cidade; Economia Solidária; Processo Fórum Social Mundial; Juventude Democracia e Participação; Observatório da Cidadania: direitos e diversidade; Responsabilidade Social e Ética nas Organizações; Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional.

No que se refere à Responsabilidade Social o Ibase elaborou um modelo de Balanço Social que considera os indicadores: Base de Cálculo, Indicadores Sociais Internos, Indicadores Sociais Externos, Indicadores Ambientais, Indicadores do Corpo Funcional e Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial.

Além dos modelos de indicadores especificados acima, é importante destacar que existem também normas, diretrizes de Responsabilidade Social. Estes servem para as organizações como balizadores para o desenvolvimento de responsabilidade social e contribuem para a aplicação de auditorias e certificações. São elas:

- **SA 8000**

Abordando critérios de responsabilidade social, a certificação de caráter multinacional, SA 8000, foi lançada em 1997 pela SAI (*Social Accountability International*). A norma aborda a melhoria das condições de trabalho e abrange direitos dos trabalhadores como saúde e segurança, liberdade de associação, limite de trabalho de horas, compensação e garantias contra o trabalho forçado, discriminação e trabalho infantil.

- **ABNT NBR 16001**

A NBR 16001 tem por objetivo fornecer às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz. A norma determina requisitos mínimos referentes a uma forma de organização relativa à responsabilidade social, permitindo aos tomadores de decisões formularem e programarem uma política e objetivos que levem em conta as exigências legais, os compromissos éticos e a preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável.

- **AA 1000**

A AA1000 é a primeira norma mundial elaborada para a responsabilidade corporativa com foco na contabilidade, auditoria e relato social e ético. O documento foi elaborado pelo ISEA – *Institute of Social and Ethical AccountAbility*, organização sem fins lucrativos, sediada em Londres e fundada em 1995 que promove o desenvolvimento de ferramentas e normas de *accountability*. O lançamento da primeira versão foi em 1999. Ela busca melhorar a qualidade da contabilidade, as auditorias e os relatos sociais e éticos, assegurando, deste modo, transparência institucional.

- **SD 21000**

Publicada em 2003 pela AFNOR - Associação Francesa de Normalização, a norma SD 21000 contempla os elementos de sistema de gestão, integrando o desenvolvimento sustentável aos sistemas de gestão organizacional, além de direcionar o estabelecimento político e estratégico da

empresa. As recomendações da norma não são destinadas para certificação, ela pretende ser um guia de boas práticas.

- **BS 8900**

Assim como a SD 2100, a norma inglesa BS 8900 é um guia de diretrizes cujo objetivo está na melhoria de desempenho e eficácia do desenvolvimento sustentável das organizações. A norma ilustra como as melhorias no desenvolvimento sustentável podem ser obtidas através do fortalecimento das relações, da construção da confiança, do estímulo ao aprendizado, e do gerenciamento dos riscos e oportunidades dentro da organização.

- **ISO 26000**

ISO 26000, publicada em 2010, fornece orientação sobre como empresas e organizações podem operar de uma forma socialmente responsável. Isto significa agir de forma ética e transparente, que contribui para a saúde e o bem estar da sociedade. A ISO 26000 é uma norma de diretrizes e de uso voluntário, não visa nem é apropriada a fins de certificação, mas tem como objetivo evidenciar a credibilidade da organização em torno das perspectivas de responsabilidade social.

Portanto, o uso de indicadores de Responsabilidade Social, que são sistemas de avaliação que permitem às empresas avaliarem o seu nível de envolvimento com o social, a questão ambiental e trabalhista. E a adequação às normas existentes de Responsabilidade Social, possibilitam uma comunicação transparente da organização com seus diversos *stakeholders*. Assim as organizações reforçam seu compromisso com a ética nos negócios e com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Existe uma ampla bibliografia acerca da Responsabilidade Social, um número extenso de indicadores propostos por diversos institutos e normas. No entanto, as organizações tem dificuldade de implementar práticas de gestão de Responsabilidade Social baseadas em indicadores. Nesse momento se faz necessária a atuação da consultoria em Responsabilidade Social nas organizações para auxiliar na identificação de indicadores que auxiliem na gestão da Responsabilidade Social.

5-CONSULTORIA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL E DEFINIÇÃO DE INDICADORES

O principal objetivo de estabelecer indicadores na organização é aprofundar o conhecimento sobre a realidade da organização. Segundo Globerson e Frampton (1991), não se pode administrar o

que não se pode medir, portanto utilizar indicadores é fazer medições do que se quer administrar e gerenciar com base em informações.

Através de consultoria em Responsabilidade Social a organização poderá definir quais indicadores, normas e certificações que utilizará para monitorar, avaliar e gerenciar a sua prática de responsabilidade social. Para melhor compreensão acerca do tema consultoria destacamos o seguinte conceito:

“É um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar a seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções (QUINTELA, 1994)

Segundo Kurpius e Robinson (1978), a aplicabilidade das consultorias iniciou na área médica e saúde mental coletiva, ampliando posteriormente, para a área organizacional. Na esfera organizacional a consultoria tem o intuito de elaborar um diagnóstico das áreas funcionais da organização em questão, identificar seus pontos fortes e pontos fracos, identificar suas ameaças e oportunidades, propor soluções e mudanças específicas para as áreas julgadas mais necessitadas após a análise.

Segundo Oliveira (2001, p.24), “a consultoria é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. O autor identifica algumas tendências da consultoria empresarial no atual momento:

- Ampliação da demanda de consultoria provocada pela procura de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização;
- Aumento da demanda pelo serviço de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- Ampliação da demanda de consultoria como resultado dos processos de terceirização;
- Aumento das demandas de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada;

Nesse sentido a consultoria em Responsabilidade Social tem o objetivo de auxiliar o processo de melhoria contínua e tomada de decisões voltadas à gestão da Responsabilidade Social. No que se refere à gestão da responsabilidade social é necessário destacar a importância da identificação e escolha de indicadores que possam auxiliar na gestão socialmente responsável.

Segundo Miranda e Silva (2002), um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho é a definição de quais indicadores serão utilizados, isso em função das características particulares de cada empresa. A escolha de um determinado indicador passa primeiramente pela análise da sua real contribuição para a tomada de decisão. O indicador deve ser representante de algo que considera necessário para a rotina de gerenciamento da organização.

Figueiredo (2003) acredita que os indicadores precisam ser escolhidos com o intuito de validar aquilo que precisa ser monitorado, refletindo não só a gestão estratégica, baseada na missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso, como também a gestão operacional e as expectativas das partes interessadas. Cabe aos consultores em Responsabilidade Social auxiliar a empresa na definição desses indicadores, considerando as seguintes características:

- Simplicidade e facilidade de interpretação.
- Fácil disponibilidade para coleta.
- Custo reduzido para sua obtenção.
- Estabilidade, formando uma série histórica no tempo.
- Rastreabilidade dos dados.
- Ter uma importância abrangente e representar às etapas críticas dos processos.

A escolha de indicadores já consolidados permite que a organização avalie e gerencie internamente as suas práticas de Responsabilidade Social com mais efetividade. Além de utilizar os resultados obtidos como instrumento para a avaliação interna, a empresa tem parâmetros para avaliar sua gestão da Responsabilidade Social em relação às demais organizações, setores, no âmbito regional, nacional e internacional, caso defina indicadores internacionais.

6-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática da Responsabilidade Social gera impactos positivos na comunidade onde a organização está inserida e melhora o relacionamento com seus *stakeholders*. Representa o compromisso com a vida em sociedade, o comprometimento com os impactos que a mesma gera através do seu processo de produção.

A organização através do uso de indicadores mede, avalia e aperfeiçoa seus processos. Mensurar os resultados através do uso de indicadores passa a ser uma alternativa para o gerenciamento efetivo da Responsabilidade Social nas Organizações.

Existe um extenso número de indicadores propostos por institutos, além de diversas normas que orientam a prática da Responsabilidade Social. Citamos ao longo do artigo os indicadores do Instituto Ethos, da *Global Reporting Initiative*, do instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, além das certificações SA. 8000, ABNT NBR 16001, AA 1000, SD 21000, BS 8900 e ISO. 26000.

A consultoria em Responsabilidade Social tem o objetivo de auxiliar a organização na identificação e escolha de indicadores que possam auxiliar na gestão socialmente responsável. A sensibilização para o trabalho em responsabilidade social e para a escolha dos indicadores estará condicionada à realidade da organização, considerando o que é importante de fato ser mensurado, além da simplicidade e facilidade de interpretação, a fácil disponibilidade para coleta, o custo para sua obtenção, a estabilidade, formando uma série histórica no tempo, a rastreabilidade dos dados.

Através da Consultoria em Responsabilidade Social, a organização definirá a utilização de indicadores já consolidados, isso permitirá que a mesma avalie e gerencie suas práticas de Responsabilidade Social com mais efetividade. Posteriormente, com dados concretos a organização terá parâmetros para avaliar sua gestão da Responsabilidade Social em relação às demais organizações, setores, no âmbito regional, nacional e internacional, caso defina indicadores internacionais, além de se manter atualizada em relação às mudanças e avanços da temática Responsabilidade Social.

7-REFERENCIAL TEÓRICO

AA 1000. AccountAbility – **Institute of Social and Ethical AccountAbility. Assurance Standard**. United Kingdom, 2003. <Disponível em: <<http://www.institutoatkwqh.org.br/compendio/?q=node/119>>. Acesso em: 30 jul.2014.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** In: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Os Sentidos do Trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6 ed. São Paulo, Boitempo Editorial, 2002.

AS 8000. **Social AccountAbility 8000**. United States of America, 2008. Disponível em: <<http://www.institutoatkwqh.org.br/compendio/?q=node/115>>. Acesso em: 30 julho.2014.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. 205p.

_____. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva.(2003).

BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992

CESAR, Mônica de Jesus. **Serviço social e reestruturação industrial: requisições, competências e condições de trabalho profissional**. In: MOTA, Ana Elizabete (org.). A nova fábrica de consensos . São Paulo: Cortez, 1998. p. 115-148.

FIGUEIREDO, A. D. Moacyr. **Sistemas de medição de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

FREEMAN, E. **Strategic Mngement**. In A Stakeholder Approach. London: Pitman Publishing, 1984.

GIANNETTI, E.; ALMEIDA, C. **Ecologia Industrial – Conceitos, Ferramentas e Aplicações**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 2006.

GOLDSTEIN, Ilana Seltzer, 1970. **Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor/ Ilana Goldstein**. São Paulo: Atica, 2007.

GOMES, A., & Moretti, S. L. A. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva. 2007).

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. **O Ibase**. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br/paginas/ibase.html>>. Acesso em: 25 set. 2014.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <<<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.Ujitoq5fIU>>. Acesso em: 20 set.2014.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade Social Empresarial: perspectivas para a atuação sindical**. Florianópolis: IOS, 2004. Disponível em: <www.observatoriosocial.com.br> Acesso em: 30 jul.2014.

ISO 26000 **ISO 26000** Acesso em: <<http://www.iso26000qsp.org/>>. Acesso em: 20 set.2014.

JANNUZZI, P. de M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, medidas e aplicações**. 3ª. ed. Campinas: Alínea; Campinas: PUC, 2004.

MANHÃES, Joaquim Moreira. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo. Ed Pioneira. 1999

MELO NETO, F. P. de, FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro**. Rio de Janeiro; ED. Qualitymark, 2001.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionízio Gomes. **Medição de desempenho**. In: SCHIMIDT, Paulo. Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROMITA, Arion Sayão. **Globalização da economia e direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1997.

TAKASHINA, Newton Tadashi; FLORES, Mario C. X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.