

Avaliação da Gestão Social nas Empresas: Desafios e Possibilidades

Maria Cecília Prates Rodrigues

Resumo

Se, por um lado, a gestão social vem se firmando como tema relevante no campo da gestão empresarial, por outro, ela segue sendo alvo de ceticismo em relação à sua aceitação no ambiente corporativo e ainda está permeada de desafios no campo da gerência. A profusão dos instrumentos de responsabilidade social empresarial (RSE) criados recentemente não é garantia de que a gestão social corporativa esteja sendo conduzida de forma eficaz. Se não forem devidamente aplicados pelas empresas, estes indicadores perdem sua razão de ser e se transformam em meros requisitos burocráticos a serem cumpridos por aquelas empresas que querem demonstrar o seu comprometimento social. Nesse *paper*, a partir dos instrumentos de RSE mais valorizados atualmente, procuramos mostrar como os muitos indicadores sociais levantados nesses instrumentos podem ser utilizados de modo a contribuir para uma gestão social corporativa eficaz. A forma como eles serão utilizados vai depender da abordagem de avaliação da gestão social a ser adotada pela empresa, que pode ser individual ou setorial. Nesse segundo caso, para viabilizar a análise comparativa entre empresas de um mesmo setor, propomos a criação do Índice de Responsabilidade Social – IRS.

1 Introdução

Nos últimos 30 anos, a gestão social, aí incluída a vertente ambiental, vem se firmando no campo da Administração de Empresas. Cada vez é maior o número dos defensores de que a *saúde das empresas* não pode mais ser medida apenas por indicadores econômico-financeiros, mas tem também que incorporar indicadores sociais (Délano, 1980).

Fazendo um paralelo, podemos afirmar que o movimento em prol da necessidade de indicadores sociais no âmbito corporativo, que tem início na década de 1970 (Ethos, 2001), antecedeu ao movimento em defesa da dimensão humana do desenvolvimento no âmbito macroeconômico – haja vista que o índice de desenvolvimento humano (IDH) só foi introduzido pela ONU em 1990 (UNDP, 1990).

A gestão social é aqui definida como a operacionalização do *constructo* da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A esse respeito, é importante destacar que Prates (2004) descreve a RSE como um *valor organizacional em evolução* que, nos últimos anos, tem sido cada vez mais associado ao relacionamento responsável da empresa com os seus *stakeholders* relevantes, a saber os colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc..., além, é claro, dos próprios acionistas / proprietários. Porém, no período da industrialização até por volta de 1970, predominou o enfoque da responsabilidade da empresa para com a expansão do capital, ou seja, para *servir* aos interesses dos seus proprietários ou *shareholders*. Daí podermos dizer que, nesse período anterior, a gestão econômica *reinou* com exclusividade no ambiente corporativo, sem deixar espaço para a gestão social no seu sentido mais amplo.

Há exatos 25 anos atrás, Taylor (1980, p.25) chamava a atenção para os desafios que estavam colocados naquela época no campo da gestão social. Dizia ele,

“O bom empresário está acostumado a transitar com segurança pelos caminhos da produção, das estratégias do marketing, dos problemas financeiros, inclusive das relações de trabalho.

Os empresários “de escola”, licenciados ou doutorados em administração de empresas, tiveram oportunidade de estudar a fundo os múltiplos recursos de uma boa gestão gerencial.

... Porém, o aparecimento da gestão social como um elemento a mais entre os fundamentais a uma boa gerência originou diversos problemas. Ela faz perigar essa segurança, típica do homem acostumado a avaliar e a tomar rápidas e seguras decisões. Porque a gestão social é justamente um elemento novo, sobre o qual não há muita experiência e, menos ainda, conhecimentos formativos sistemáticos”.

Hoje, o que se verifica é que estes desafios da gestão social não foram dirimidos, e seguem existindo com maior intensidade. Apesar da profusão dos instrumentos atualmente existentes para o levantamento de RSE – como os modelos de relatório de sustentabilidade, modelos de balanço social, normas e certificações - , poucas são as empresas que conseguem estruturar e seguir uma política de gestão social consistente e efetiva.

Como avaliar a gestão social das empresas? Ou, em outras palavras, como avaliar a atuação das empresas no campo da responsabilidade social?

Na próxima seção, procuraremos apontar alguns dos principais desafios relacionados à gestão social, tanto em nível conceitual como gerencial. Na seção 3, serão sistematizados os instrumentos de RSE atualmente mais utilizados, nacional e internacionalmente. Na seção 4, buscaremos responder à seguinte questão, que é central nesse *paper*: como estes vários instrumentos de RSE podem ser utilizados de modo a orientar a gestão social corporativa? E, finalmente na seção 5, serão tecidas as considerações finais.

2 Desafios da Gestão Social

Do ponto de vista conceitual, há um quarto de século atrás, já eram levantados alguns pontos polêmicos relacionados à inserção da gestão social no ambiente corporativo. Assim, ao analisar a realidade latino-americana, Gonçalves (1980b, p.51, grifo nosso) sintetizou da seguinte maneira o que era para ele o principal deles:

Muitas dificuldades terão que ser certamente superadas. A primeira delas, talvez a maior, será a mentalidade tradicional, ainda dominante em certos ambientes da América Latina, para a qual “a empresa não é casa de caridade”; trata-se de mentalidade que chega a definir que “é necessário que o empregado deixe do lado de fora da empresa seus problemas pessoais”. Como se isto fosse possível para qualquer um de nós.....

Outro ponto polêmico levantado por Gonçalves (1980a, p.45) diz respeito à acusação do uso do balanço social, enquanto instrumento de gestão social, para a auto-promoção da empresa. Na época, ele identificou que isto podia ocorrer quando não havia o adequado envolvimento dos empregados na implementação do balanço social. Dizia ele,

... Não é por outra razão que se chegou a modelos ou processos que permitem que os sindicatos alemães, por exemplo, afirmem que “se trata de uma nova forma de promoção empresarial, uma vez que está nas mãos das empresas mencionar no Balanço Social determinadas atividades e omitir outras, como por exemplo os efeitos negativos sobre o pessoal”.

Prova de que as questões relativas ao entendimento da gestão social ainda não foram superadas - ou melhor estão até ampliadas atualmente com a crescente relevância do tema no ambiente corporativo -, são as constantes críticas que vêm sendo feitas sistematicamente pelo influente semanário inglês *The Economist* à razão de ser da gestão social.

Em 2001, *The Economist* (2001) alertou para o perigo da implementação da gestão social nas empresas, sobretudo naquelas situadas em países pobres. Isto porque iniciativas de

RSE são aí vistas como colocando em risco o desempenho econômico-financeiro das empresas, na medida em que implicam em custos crescentes, maior grau de regulação e em padrões mais exigentes das práticas produtivas. O argumento central utilizado pela revista naquele ano, e novamente repetido em 2005, foi o de que a defesa do interesse privado, inerente ao funcionamento das empresas, é capaz por si só de garantir o bem-estar público maior, numa alusão à teoria clássica da *mão invisível* de Adam Smith (*The Economist*, 2005).

Para *The Economist*, a adoção da gestão social nas empresas, além de dispendiosa, é desnecessária. Vale notar que o semanário não utiliza propriamente o termo gestão social, mas fala em *iniciativas de RSE*.

No que diz respeito à ótica gerencial, a influente revista inglesa também é contundente em suas críticas. Considera que, na maior parte das grandes companhias, a gestão social não tem passado de mero *exercício cosmético*, sem efeitos significativos para a realidade social das empresas (*The Economist*, 2004, 2005). Ademais, afirma que a mensuração dos resultados na área social e ambiental chega a ser muito complicada e quase *insustentável*, diferente do que ocorre na gestão econômica que tem critérios bastante objetivos para a mensuração dos lucros (*The Economist*, 2005).

Acreditamos que não é porque seja difícil a avaliação da gestão social corporativa que se vá deixar de envidar esforços nesse sentido. Ao contrário, configura-se aqui um importante desafio metodológico no campo da gestão empresarial, tanto para pesquisadores como para os homens de negócio.

Aliás, cabe observar que essa preocupação com a avaliação da gestão social corporativa não é uma questão recente, como pode ser levado a acreditar o leitor da revista *The Economist*. Assim, há 25 anos atrás, Gonçalves (1980b) já reconhecia que uma das dificuldades no campo da gestão social era representada pela afirmação de que *a social era imensurável*.

Também naquele ano Taylor (1980), ao fazer referência ao *Plano de Gestão Social* da empresa, alertava para possíveis erros de julgamento que podiam ocorrer. O primeiro alerta foi o de que não bastaria o cumprimento da legislação para garantir o sucesso do Plano de Gestão Social – assim, não bastaria abrir uma creche na empresa como decorrência de um dispositivo legal; seria preciso verificar se o serviço social oferecido estaria atendendo satisfatoriamente. O outro alerta foi o de que, para julgar o sucesso de um Plano de Gestão Social, a implementação do sistema de Administração por Objetivos (APO) deveria ser feita com cautela. Não bastaria a verificação do cumprimento de objetivos de atividade; o importante seria identificar se as atividades realizadas atingiram os resultados esperados.

Vemos que os alertas de Taylor continuam válidos ainda hoje, tendo em vista que, no que diz respeito à gestão social, a maior parte das empresas ainda se limitam ao cumprimento de legislação e ao monitoramento de suas atividades.

Enfim, procuramos mostrar que se, por um lado, a gestão social vem se firmando enquanto tema relevante no campo da gestão empresarial, por outro lado, ela segue sendo alvo de ceticismo em relação à sua aceitação no ambiente corporativo (devem as empresas se comprometer com a questão social?), como também ainda está permeada de desafios no campo da gerência propriamente (como gerenciar e avaliar as questões sociais?).

3 Os instrumentos de gestão social mais valorizados no Brasil

A julgar pela profusão dos instrumentos de gestão social que foram criados nos últimos anos, tanto a nível nacional quanto internacional, não há dúvidas de que a gestão

social vem, de fato, conquistando espaço no âmbito corporativo. A seguir, procuramos elencar os instrumentos de gestão social atualmente mais valorizados pelas grandes companhias brasileiras comprometidas com a causa social - ou seja, os instrumentos que elas já utilizam, ou planejam vir a utilizar em breve ou, ainda que mesmo sem condições de adotá-los, admiram as empresas que já o fazem.

3.1 *Global Reporting Initiative – GRI*

As diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade da organização GRI (*Global Reporting Initiative*) representam hoje referência mundial para as empresas que buscam comparabilidade de seus números nesse campo.

Fazendo aqui um parêntesis, podemos afirmar que a noção da sustentabilidade e da RSE são equivalentes. Enquanto a primeira tem o foco nas necessidades do desempenho empresarial (econômicas, sociais e ambientais), na segunda o foco está no compromisso da empresa com as suas partes interessadas, ou *stakeholders*, relevantes.

As diretrizes da GRI organizam o conceito do relatório de sustentabilidade em termos de desempenho econômico, social e ambiental, conhecido como “*triple bottom line*”, em oposição ao “*single bottom line*” quando o alvo das empresas estava centrado apenas no desempenho econômico. A GRI foi lançada em 1997, como uma iniciativa conjunta da organização não-governamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) com o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. O primeiro conjunto de diretrizes da GRI surgiu como um esboço preliminar em 1999; em 2002 foi divulgada a segunda versão, que se encontra em uso atualmente; e, em 2006, deverá ser disponibilizada a terceira versão para as empresas (GRI, 2002).

Os relatórios concebidos dentro do modelo GRI são conhecidos por sua complexidade, pois compreendem mais de 190 indicadores, cobrindo as dimensões econômica, social e ambiental. Hoje, em todo o mundo, 630 empresas usam o modelo GRI em seus relatórios. No Brasil, são apenas seis empresas, a saber: Petrobrás, Natura, CPFL, McDonald's, Souza Cruz e Usiminas. (Jornal O Estado de São Paulo, 28/02/2005)

3.2 *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*

Lançado nos Estados Unidos em 1999, foi o primeiro índice mundial de ações composto por empresas consideradas sustentáveis. Representou uma iniciativa conjunta da *Dow Jones Indexes* e da SAM (*Sustainable Asset Management*), gestora de recursos da Suíça especializada em empresas socialmente responsáveis.

Para serem selecionadas para compor o índice, as empresas devem inicialmente responder a um amplo questionário elaborado pela SAM – no questionário de 2004, por exemplo, foram propostas 71 questões que abordavam as dimensões econômica, social e ambiental do desempenho empresarial (SAM, 2004). A partir da avaliação destes questionários é que são, então, escolhidas para compor o DJSI as 10% melhores empresas em sustentabilidade de cada um dos 60 grupos industriais que compõem o índice econômico do *Dow Jones*, o chamado DJGI - *Dow Jones Global Index*. (DJSI, 2003)

A revisão da composição do DJSI para o período 2004-2005 incluiu 318 empresas de 24 países. Os únicos representantes brasileiros selecionados foram o Banco Itaú, a Cemig (Companhia Energética de Minas Gerais), ambas pelo quinto ano consecutivo, e o grupo Itaúsa, pelo segundo ano seguido. A fabricante de jatos Embraer, que entrou no Índice em 2002, ficou de fora nessa última revisão (Folha OnLine, 08/09/2004).

No Brasil, encontra-se atualmente em fase de gestação o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), inspirado no modelo do DJSI. O lançamento está previsto para o segundo semestre de 2005. Durante essa fase, foi caloroso o debate sobre se deveria (ou não) ser permitida a inclusão no Índice de empresas relacionadas a setores tidos como polêmicos em RSE, tais como bebidas, fumo e armamentos (Jornal Valor, 30/03/2005, p.D1). O Conselho Deliberativo do Índice acabou aprovando a possibilidade de inclusão dessas empresas, que deverão ser julgadas exclusivamente, como as demais, por suas práticas de sustentabilidade (Jornal Valor, 07/04/2005, p.D1). Mas esse debate serviu para evidenciar a importância que, sob a ótica de rentabilidade das ações, as empresas brasileiras começam a atribuir ao fato de estarem inseridas em um índice-referência em sustentabilidade.

3.3 Famílias ISO

A *ISO (International Organization for Standardization)* é uma organização não-governamental, criada em 1947 e constituída por uma rede de institutos de padronização em vários países do mundo. As famílias da *ISO 14000* e da *ISO 9000* tornaram-se mais conhecidas por serem “sistemas genéricos de padrões de gestão”; as demais *ISO* são específicas por produto. A *ISO 9000* (inicialmente desenvolvida em 1987) trata da gestão da qualidade, ou seja, de como a organização busca melhorar a satisfação do cliente. A *ISO 14000* (publicada em 1992) está voltada para a gestão do ambiente, ou seja, como minimizar os efeitos nocivos de sua atividade no meio ambiente e como melhorar continuamente a sua performance ambiental. Para receberem a certificação *ISO*, as empresas têm que ser auditadas por auditores devidamente credenciados.(ISO, 2004).

Recentemente, tiveram início as articulações em prol da elaboração de uma ISO em Responsabilidade Social (RS), a ser batizada de ISO 26000. Assim, foi realizada em março de 2005, em Salvador / Brasil, a 1ª Reunião do Comitê Mundial da ISO de Responsabilidade Social, com a participação de mais de 300 representantes de organizações de cerca de 100 países. O Brasil, representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), divide a presidência do comitê técnico com o *Swedish Standards Institute (SIS)*, da Suécia. A ISO 26000, que oferecerá diretrizes em responsabilidade social e não terá propósito de certificação como acontece com as famílias de ISO 9000 e 14000, deverá provavelmente estar concluída em 2008 (Jornal Estado de Minas, 29/03/2005).

3.4 SA 8000

Lançada em 1998 pela *Social Accountability International - SAI*, trata-se de um padrão voluntário de monitoramento e certificação para avaliar as condições de trabalho na cadeia produtiva da empresa, baseado nas normas estabelecidas nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho (*OIT*), da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Convenção dos Direitos da Criança, ambas da Organização das Nações Unidas (*ONU*). Aborda questões como saúde e segurança no ambiente de trabalho, discriminação, jornada de trabalho, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, dentre outras. (SAI, 2005)

Segundo o Instituto Ethos, que vem promovendo no Brasil cursos sobre aplicação da norma, atualmente 400 empresas em 40 países já foram certificadas com a SA 8000, sendo o nosso país o terceiro com o maior número de empresas certificadas (51).

3.5 Balanço Social do Ibase e DVA

Desde 1997, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase vem envidando esforços para que as empresas no Brasil passem a publicar regularmente o seu balanço social, segundo um modelo único e simplificado proposto pelo Instituto (Ibase, 2005), como forma de dar maior visibilidade e, com isto, estimular a RSE entre as empresas do país.

Apesar de estimular a utilização do balanço social nas empresas, o Ibase faz questão de enfatizar que é contra a o estabelecimento de sua obrigatoriedade, por acreditar “*não ser possível, neste momento, criar uma verdadeira cidadania empresarial através de decreto. Pois a cidadania e a responsabilidade social devem ser construídas e concretizadas, antes de tornarem-se obrigatórias*” (Ibase, 2005). Acreditamos também que tornar o balanço social obrigatório nesse momento seria transformá-lo em apenas mais um dispositivo legal a ser atendido pelas empresas, relegando a plano secundário o seu caráter de ferramenta de gestão.

O grande mérito do balanço social do Ibase é o de ser um instrumento bastante *enxuto*, com apenas uma página, e contendo indicadores sociais relevantes, subdivididos em cinco áreas – indicadores internos, externos, ambientais, do corpo funcional e do exercício da cidadania empresarial. Atualmente, em torno de 260 empresas no Brasil publicam balanço social segundo o modelo Ibase (Mansur, 2005).

Pode-se dizer que, nos últimos dois ou três anos, o Ibase vem também sendo um grande incentivador do uso da Demonstração do Valor Adicionado - DVA. Algumas empresas já estão passando a publicar o demonstrativo do valor adicionado em jornais de grande circulação, além do demonstrativo financeiro. Como explica De Luca (1998, p.32,33), “*em geral as demonstrações contábeis estão preocupadas em evidenciar para os investidores qual o lucro da empresa e como ele foi calculado. ... A demonstração do valor adicionado surgiu para evidenciar o quanto de valor a empresa adiciona aos insumos que adquire, bem como a sua distribuição aos elementos que contribuíram para essa adição, atendendo a esses diferentes tipos de usuários*”.

Assim, enquanto as tradicionais demonstrações contábeis têm o enfoque restrito ao *shareholder*, a DVA tem o foco nos *stakeholders* da empresa como um todo. E, nesse sentido, pode-se dizer que as demonstrações do valor adicionado representam também importante instrumento de gestão social das empresas, na medida em que evidenciam de que forma vem se dando a alocação do valor adicionado entre as partes interessadas, mais especificamente entre colaboradores, governo, acionistas e financiadores.

3.6 Indicadores Ethos

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e Empresarial foram criados pelo Instituto Ethos em 2000 como uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão da empresa no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial (RSE), ao planejamento de estratégias e ao monitoramento do desempenho geral da empresa. Trata-se, como o Instituto Ethos faz questão de frisar, de um instrumento de auto-avaliação e aprendizagem, de uso essencialmente interno para a empresa.

Em 2000, apenas 71 empresas no Brasil responderam ao instrumento. Porém, em três anos, o número de empresas respondentes quase quintuplicou, passando para 323 em 2003.

A cada ano, o instrumento tem passado por ajustes de ordem conceitual, de inclusão/supressão de indicadores e mesmo de formatação, com o objetivo de aprimorá-lo enquanto instrumento de gestão da RSE

Em 2004, os Indicadores Ethos foram constituídos por 35 “indicadores” qualitativos, do tipo barras de profundidade, agrupados em “aspectos” e estes, por sua vez, agrupados segundo sete grandes “temas” da gestão social, a saber: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e/ou clientes; comunidade; governo e sociedade (Ethos, 2004). Os indicadores quantitativos, que até 2002 vinham *espalhados* ao longo do instrumento, passaram agora a vir em bloco no Anexo. Os indicadores quantitativos estão todos vinculados a determinados indicadores qualitativos.

Além dos chamados Indicadores Gerais de RSE - aplicáveis a todas as empresas, independente do setor, o Instituto Ethos vem desenvolvendo também indicadores setoriais específicos, de modo a possibilitar um auto-diagnóstico social mais completo das empresas. Nesse sentido, já foram produzidos indicadores adicionais para alguns setores como os de distribuição de energia elétrica, financeiro, mineração, papel e celulose; em 2005, seguem sendo trabalhados outros setores, como os de petróleo e gás, e da construção civil.

O importante aqui a destacar, e que muitas vezes pode estar passando despercebido, é que a combinação entre os indicadores qualitativos e quantitativos deste instrumento permite identificar a relação entre processos implementados e resultados alcançados. Isto porque, por um lado, os indicadores qualitativos dizem respeito ao processo de gestão em si - ou melhor, à maneira como ele é percebido pelos gestores sociais da empresa; por outro lado, os indicadores quantitativos estão associados, em sua maioria (não todos), a resultados “imediatos” da política de RSE adotada pela empresa.

A partir do exame desses instrumentos, duas conclusões podem ser tiradas. A primeira é a de que eles geram uma profusão muito grande de indicadores sociais, que devem ser levantados pelas empresas. É importante ter clareza de que, se não forem devidamente aplicados pelas empresas, estes indicadores perdem sua razão de ser e se transformam em meros requisitos burocráticos a serem cumpridos por aquelas empresas que querem demonstrar o seu comprometimento social e, com isto, auferir vantagens financeiras.

E, a segunda conclusão é a de que, de modo geral, é bastante modesto o número de empresas que vêm adotando esses instrumentos, tanto a nível internacional como nacional.

Assim, se por um lado esses instrumentos apresentam um cardápio grande de indicadores sociais, por outro lado, vemos que relativamente poucas empresas os adotaram até o momento. Porém, a julgar pelo espaço considerável que o tema da RSE vem cada vez mais ocupando nos encontros empresariais, nos seminários acadêmicos e na *mídia* em geral, seria de se esperar que um número bem maior de empresas já estivesse utilizando esses instrumentos. E por que as empresas não estão adotando de forma mais ampla esses instrumentos de gestão social?

Evidentemente, existem várias razões possíveis, e podemos citar algumas. Uma delas é a de que o atendimento a esses instrumentos seja por demais trabalhoso e oneroso, exigindo o levantamento exaustivo de informações e o envolvimento de várias pessoas de diferentes áreas da empresa. Outra hipótese é a de que as empresas ainda não estejam politicamente nem tecnicamente preparadas para a divulgação de tantos aspectos relacionados à sua gestão social. Uma terceira possibilidade é a de que, sob a ótica gerencial, as empresas não estejam vendo sentido prático, ou relevância, no levantamento de tantas informações sociais. Sem falar ainda na hipótese de que, no fundo, as empresas poderiam não estar tão comprometidas com a causa social, como fazem crer.

Sem pretender aqui aprofundar sobre essas possíveis causas, consideramos que, após examinar os referidos instrumentos, a questão relevante seja a seguinte: como fazer para que estes instrumentos de RSE, à disposição das empresas, possam ser utilizados de modo a orientar a gestão social corporativa?

4 Como utilizar os instrumentos de RSE para a gestão social corporativa?

Partimos do pressuposto de que é a abordagem de avaliação da gestão social a ser adotada pela empresa que vai definir a forma como os indicadores sociais serão utilizados.

Assim, se a empresa optar por uma abordagem individual de avaliação, o foco deverá estar na análise da evolução dos indicadores sociais da empresa e na elaboração do seu Plano de Responsabilidade Social. Por outro lado, se a empresa optar por uma abordagem comparada de avaliação, o seu desempenho deverá ser analisado de forma comparativa com outras empresas relativamente semelhantes a ela - que podem ser, por exemplo, empresas do mesmo setor.

Vale destacar que, já nos idos de 1980, Taylor (1980, p.30, grifo nosso) já antevia a existência dessas diferenças de abordagem na condução da avaliação social corporativa. Dizia ele,

*Para que o método de avaliação ou medida que adotamos seja útil aos seus fins, deverá ter resultados comparáveis, isto é, que a leitura dos resultados sucessivos nos permita deduzir se estamos melhorando, se estamos parados ou se retrocedemos. ... Tudo isto aplicado exclusivamente a uma **análise introspectiva** de uma empresa.*

*Se o nosso propósito for o de **comparar resultados de avaliação da nossa empresa com o de outras**, será necessário, amplo intercâmbio de informação e de experiências com essas outras empresas, para estabelecer padrões de medida que se possam aplicar em todas. Já se estão fazendo experiências nesse campo, e por isso não é utópico mencionar a possibilidade.*

A seguir, a partir da experiência com trabalhos que temos desenvolvido no campo da gestão social corporativa – porém sem mencionar explicitamente as empresas-objeto da nossa investigação, procuramos tecer algumas considerações a respeito de como estes instrumentos de RSE podem ser utilizados no âmbito (1) de uma abordagem individual de avaliação, e (2) de uma abordagem setorial de avaliação.

4.1 Abordagem individual de avaliação

Na abordagem individual de avaliação, a empresa deve procurar identificar os indicadores que reflitam os aspectos mais relevantes de sua realidade social. Por realidade social estamos nos referindo aos aspectos que dizem respeito ao relacionamento responsável da empresa com os vários públicos com os quais ela se relaciona; ou, em outras palavras, aos aspectos que dizem respeito ao desempenho sustentável da empresa.

Propomos que, a partir dos muitos instrumentos de RSE disponibilizados atualmente, a empresa eleja os indicadores que ela pretende utilizar em sua política de gestão social. São estes indicadores que servirão de base para, em um primeiro momento, a elaboração do diagnóstico (ou balanço) da realidade social da empresa e, em um segundo momento, para a implantação e o acompanhamento do seu Plano de Responsabilidade Social, quando deverão ser fixados objetivos e metas a serem alcançados.

A seleção dos indicadores sociais deverá levar em conta as especificidades da atividade produtiva da empresa, as suas prioridades na área social, e a sua capacidade e/ou disponibilidade (de pessoas e financeira) em atualizar regularmente esses indicadores. O importante é que, uma vez selecionados, os indicadores deverão ser acompanhados sistematicamente, com vistas a mensurar os avanços / retrocessos nesse campo, a subsidiar uma atuação social pró-ativa da empresa, e a prestar contas às partes interessadas relevantes da companhia.

A empresa pode optar, por exemplo, em aplicar apenas o balanço social do Ibase. Mas, enfatizamos que a aplicação do balanço social do Ibase deve ser na íntegra, e não apenas parcial, sob pena de se infringir os princípios básicos da transparência e da abrangência. Pois, tendo em vista o caráter já bastante simplificado desse modelo, deixar de fora alguns indicadores pode parecer intencional. E, conforme preconiza a GRI (2002), para que os relatórios de sustentabilidade adquiram credibilidade, é necessário, dentre outros pré-

requisitos, uma postura de transparência em relação a processos, procedimentos e hipóteses, além da não-omissão de informações relevantes (princípio da abrangência).

Porém, na medida em que o “*fôlego*” da empresa para a atuação social for se ampliando, o sistema de gestão social corporativo pode ir gradualmente incorporando novos indicadores, de modo a aprofundar o diagnóstico da responsabilidade social (RS). A esse respeito, vale mencionar o Balanço Social da Petrobras 2003, publicado em setembro de 2004, que foi bastante exaustivo na inclusão de indicadores sociais, provenientes dos vários instrumentos de RSE disponíveis naquele ano. Logo na introdução do referido relatório está dito que

A Petrobras inovou ao desenvolver uma matriz integradora dos diferentes modelos e indicadores de responsabilidade social corporativa, tais como as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative), os Indicadores do Instituto Ethos, do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), do Ibase, das normas da ANP (Agência Nacional do Petróleo) e do questionário do Dow Jones Sustainability Index. (Balanço Social da Petrobras, 2003, p.07)

Mas, para que o Balanço Social da Petrobras 2003 possa realmente servir como uma ferramenta eficaz de gestão social do sistema Petrobras, duas condições básicas devem ser atendidas:

- (1) A maior parte dos indicadores apresentados no Relatório 2003 dizem respeito apenas ao ano de 2003. É importante que haja continuidade no acompanhamento de todos esses indicadores e que, no próximo Relatório 2004 como nos seguintes, estes indicadores voltem a ser contemplados e, o que é mais importante, os seus dados possam ser comparáveis no tempo.
- (2) A maior parte dos indicadores do Balanço Social estão apresentados de forma agregada, isto é, para a Petrobras como um todo. No entanto, sabe-se que o sistema Petrobras inclui, além da *empresa-mãe*, as subsidiárias que são empresas independentes com diretorias próprias (BR; Petroquisa; Transpetro; dentre outras). Daí torna-se importante que, mesmo não publicando o balanço social em separado, as empresas subsidiárias façam o acompanhamento “individual” dos seus indicadores de gestão social, e não se restrinjam a enviar informações para o balanço social do sistema Petrobras.

4.2 Abordagem setorial de avaliação

Na abordagem setorial de avaliação, a responsabilidade social da empresa é avaliada no contexto do desempenho em RSE das empresas de um mesmo setor em um determinado país. O pressuposto aqui é o de que empresas de um mesmo setor e país atuam em ambientes semelhantes em termos de infra-estrutura de produção e de demandas de *stakeholders*; e, portanto, tenderiam a ter desempenhos semelhantes em RSE. Acreditamos que, *ceteris paribus*, a abordagem de avaliação setorial mostre-se *mais rica* de elementos de análise do que a abordagem individual, na medida em que propicia parâmetros de desempenho (*benchmarks*) para que a empresa possa avaliar a sua política de gestão social.

Mas, como avaliar o desempenho em RSE entre empresas, a partir dos instrumentos de RSE atualmente disponíveis, mais especificamente aqui dos relatórios ou balanços sociais?

Uma possibilidade é a adoção da mesma lógica utilizada pelas Nações Unidas (UNDP, 1990) para avaliar a situação do desenvolvimento humano entre países, quando foi criado o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH. Propomos aqui a criação do Índice de Responsabilidade Social – IRS, com metodologia semelhante ao do IDH. A idéia é poder identificar a posição relativa da empresa no setor em termos de RS, no geral e por principais dimensões / categorias, e como esta vem evoluindo ao longo do tempo.

No quadro 1 a seguir, sintetizamos os principais procedimentos metodológicos adotados, em estudo que desenvolvemos recentemente, para a construção do IRS (ano-base: 2003) para uma amostra de empresas de determinado setor da economia brasileira.

Quadro 1 – Metodologia para a construção do Índice de Responsabilidade Social – IRS

1. Seleção dos indicadores

- A seleção dos indicadores foi feita a partir dos seguintes instrumentos de RSE: Indicadores Ethos 2003 (Geral / qualitativos; Anexo / quantitativos ; e Setorial / qualitativos e quantitativos); balanço social do Ibase; e as Diretrizes da GRI.
- Os indicadores foram definidos a partir das questões, ou variáveis, colocadas nos referidos instrumentos de RSE.

2. Classificação dos indicadores

- Os indicadores apresentados nesses instrumentos foram classificados segundo a forma e o seu sentido (ou objetivo). Quanto à forma, os indicadores foram classificados em:
 - ✓ quantitativos ou numéricos.
Ex: “Percentual de mulheres em relação ao total de colaboradores”
 - ✓ qualitativos, que se subdividiram em (i) indicadores do tipo barras de profundidade (ou estágios de progresso); (ii) indicadores do tipo sim / não; e (iii) questões abertas.
Exs: “Estágio da política de implementação do balanço social na empresa”, podendo variar de 1 (estágio inicial) a 5 (estágio mais evoluído); “Nº de assinalações ‘sim` (positivas) relacionadas à implementação dos princípios em RSE”
- Quanto ao sentido, os indicadores foram classificados em:
 - ✓ descritivos: voltados para a descrição do perfil das empresas da amostra e o seu contexto de atuação.
Exs: “Número total de consumidores”; “Tarifas sem impostos, segundo as classes de consumidores/clientes”
 - ✓ de processo (P): com o foco no processo de implementação da RS nas empresas.
Ex: “Estágio da política de remuneração, benefícios e carreira na empresa”, podendo variar de 1 (estágio inicial) a 5 (estágio mais evoluído).
 - ✓ de resultado (R): com o foco nos resultados alcançados no campo da RSE, em sua totalidade resultados intermediários ou imediatos. Ex: “Divisão entre a maior e a menor remuneração paga pela empresa”
- Para fazer parte do IRS, a condição é que o indicador possa ser sistematizado em uma escala de melhor / pior resultado desejável em termos de RS. Daí, foram excluídos os indicadores do tipo descritivo e as questões abertas. Ao todo, para a amostra de empresas analisadas, foram selecionados 63 indicadores para compor o IRS, sendo 36 indicadores de processo e 27 indicadores de resultado.

3) Agregação dos indicadores

- Os indicadores foram agrupados em 7 dimensões, ou temas relevantes da RSE, a saber: Princípios, valores e transparência; Público Interno; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade; Governo; e Meio ambiente. Como se vê, mantivemos as mesmas dimensões utilizadas nos Indicadores Ethos.

4) Construção do índice

- Para cada indicador foi construído um índice (IRS-Ii). Assim, ao melhor resultado obtido para cada indicador na amostra das empresas investigadas, foi atribuído valor igual a 100; e ao pior resultado obtido na amostra, valor igual a 0. Os índices para as demais empresas da amostra foram obtidos por interpolação linear.
- Para cada dimensão, os índices por empresa foram obtidos pela média ponderada dos índices que compõem a dimensão (IRS-Di), sendo que atribuímos peso mais elevado aos índices de resultado. Assim, aos índices de processo foi dado peso 1, e aos índices de resultado foi dado peso 2.
- O índice geral de responsabilidade social por empresa (IRS-G) foi calculado pela média simples dos índices apurados para as suas dimensões. Ou seja, atribuímos peso igual a cada uma das dimensões.
- Os índices de responsabilidade social (por indicador, dimensão ou geral) estimados para cada empresa podem variar no intervalo entre 0 e 100. Índices com valores entre 0 e 50 sinalizam para um baixo desempenho em RSE; com valores entre 50 e 80 apontam para desempenho médio em RSE; e com valores entre 80 e 100 são considerados de elevado desempenho em RSE.
- Tanto em nível de dimensão como em nível geral, podem ser calculados a média simples dos respectivos índices de processo e de resultado da(s) empresa(s), o que permite avaliar a relação entre o processo de gestão social e os resultados alcançados.

Fonte: Elaboração própria.

Chamamos a atenção para a distinção que fizemos aqui entre indicadores de processo e de resultado, tomando por base sobretudo os “Indicadores Ethos”. Trata-se de uma tentativa inicial no sentido de diferenciar indicadores de processo e de resultado no campo da RSE, lembrando que até aqui o foco das avaliações tem estado naqueles primeiros. Porém, apesar desse passo adiante, é importante ter clareza de que ainda se está restrito a indicadores de resultados do tipo intermediários ou imediatos – não se tendo avançado para resultados de impacto. Isto porque os indicadores disponibilizados por estes instrumentos de RSE têm por base quase que exclusivamente as informações gerenciais da empresa, sem levar em conta a ótica dos *stakeholders-alvo* dessas iniciativas sociais.

A título de ilustrar este ponto, veja o seguinte exemplo. Na dimensão Comunidade, a assinalação do estágio em que se encontra a empresa quanto ao seu envolvimento com a ação social, que pode variar entre 1 (mais inicial) e 5 (mais evoluído), foi considerado como um indicador de processo. Já o percentual do faturamento bruto da empresa destinado à ação social foi considerado como um indicador de resultado – ou seja, os investimentos da empresa na comunidade são vistos aqui como uma primeira consequência do seu envolvimento com a ação social. Evidentemente, trata-se de um indicador de resultado intermediário que, na realidade, ainda está muito associado ao processo de gestão propriamente da empresa.

Há de se admitir que identificar os impactos (ou os efeitos) para a comunidade advindos do envolvimento da empresa corresponde a um nível mais avançado na avaliação de resultados. Pressupõe ouvir, de forma sistematizada, a comunidade, que é o *stakeholder-alvo* dessa ação. A esse respeito, é importante destacar o trabalho de Prates (2004) que propôs a metodologia *EP²ASE* (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social das Empresas) para avaliar os resultados da ação social corporativa. A autora utilizou a lógica experimental para isolar os efeitos da ação social empresarial na comunidade. Ademais, ela foi além e buscou identificar os resultados da ação social para os negócios da empresa e, para isso, usou

a inferência descritiva de modo a sistematizar os efeitos indiretos daquela ação para os demais *stakeholders* relevantes da empresa.

Feitas essas ressalvas, passamos a seguir a destacar as vantagens advindas da implementação da metodologia do IRS.

A primeira grande vantagem do IRS é o seu poder de sintetizar informações provenientes de diferentes indicadores. No caso específico desse estudo realizado para 2003, foi possível obter uma medida sucinta da situação em RSE de cada uma das empresas pesquisadas e compará-la com as demais companhias investigadas do setor em questão. Assim, pudemos identificar, por exemplo, que a empresa “A” está em 6ª posição no conjunto das x empresas brasileiras do setor “Y” – porém, em termos relativos, “A” tem desempenho bem melhor na dimensão “consumidores e clientes” (4ª posição) do que na dimensão “público interno” (12ª posição) e “meio ambiente” (14ª posição). Há, pois, no caso de “A”, que se concentrar esforços nessas duas últimas dimensões.

A segunda vantagem do IRS é a de permitir a análise da evolução do desempenho em responsabilidade social, não apenas da empresa isolada em si, como do conjunto das empresas investigadas do setor. Por exemplo, por meio da aplicação do IRS, poderíamos constatar que o IRS-G da empresa “B” subiu de 47 para 60 no período de 5 anos, ou seja, teria evoluído de um desempenho considerado baixo para um desempenho tido como médio. E, poderíamos identificar também que, nesse ínterim, o IRS-G para o conjunto das empresas do setor estudado ficou praticamente estável, variando entre 52 e 55. No entanto, essa análise não chegou a ser feita, pois só tivemos informações consistentes, para as empresas investigadas, para o ano de 2003.

É importante ter claro que, para viabilizar essa análise temporal, torna-se necessário que o intervalo dos valores utilizados para a delimitação do índice para cada indicador não se restrinja apenas aos valores observados na amostra para um determinado ano, como foi feito em nosso estudo (ano 2003). No nosso caso, este procedimento foi justificado por se tratar de um estudo empírico de caráter exploratório, além da insuficiência de informações para os anos anteriores. E, portanto, de modo a ampliar os horizontes de comparação, os valores-limites devem ser fixos para um dado período, e delimitados em termos de melhor resultado esperado (índice igual a 100) e pior resultado esperado (índice igual a 0).

Uma terceira vantagem do IRS advém da forma como o índice foi construído, ao fazer a discriminação entre indicadores de processo e de resultado. Por exemplo, no que diz respeito à dimensão “público interno”, considerando o ano de 2003, a empresa “C” obteve índice 65 em termos de processo, porém índice 45 em resultados. Ou seja, no que diz respeito à dimensão público interno, “C” apresenta desempenho considerado como médio em termos de processo, porém desempenho baixo em resultados (intermediários).

Por outro lado, são também evidentes as limitações (ou desafios) da metodologia já que ela está baseada em um índice que, por natureza, é relativo. Uma primeira limitação está associada à fixação dos valores-limites para a construção dos índices, que deve ser bastante criteriosa e padronizada. Caso contrário, pode jogar artificialmente para baixo ou para cima o nível geral dos índices obtidos para determinado indicador. E, nesse caso, a comparação entre índices pode ficar bastante distorcida, não fazendo sentido, por exemplo, afirmar que, no que diz respeito a um dado indicador (de processo), a empresa tem desempenho “elevado”, porém apresenta desempenho baixo em relação a outro indicador (de resultado).

Uma segunda limitação diz respeito ao fato de que, para ser comparável no tempo, a cesta de indicadores que compõe o índice deve se manter fixa. Caso contrário, não faz sentido avaliar a evolução do IRS-G para uma dada empresa ao longo dos anos. Quando se tem um

número grande de indicadores compondo o índice, como foi o caso do estudo aqui apresentado (63 indicadores), aumenta o risco de vários desses indicadores deixarem de ser calculados com o tempo. Daí, quanto mais parcimoniosa a composição do índice em termos de número de indicadores, maior a garantia de que a sua estrutura consegue ser mantida - a esse respeito, vale lembrar que o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) vem mantendo, desde a sua criação, apenas 4 indicadores em sua estrutura básica.

Por último, e como já comentado, os indicadores de resultado utilizados, que foram obtidos a partir dos instrumentos de RSE mencionados (quadro 1, item 1), estão todos baseados em informações gerenciais, e não houve uma escuta sistematizada dos *stakeholders* envolvidos. Estão, pois, restritos a resultados intermediários ou imediatos, nada se podendo afirmar, por enquanto, quanto à avaliação do impacto propriamente das iniciativas de responsabilidade social.

5 Considerações finais

Não restam dúvidas de que a gestão social corporativa, entendida como a operacionalização do conceito da responsabilidade social empresarial (RSE) ou da sustentabilidade, conquistou o *status* de tema relevante no campo da Administração. Um indicativo nesse sentido são os muitos instrumentos de RSE criados recentemente em âmbito nacional e internacional – no *paper*, analisamos os mais valorizados atualmente pelas empresas brasileiras, a saber as Diretrizes da GRI, o DJSI, as famílias ISO e SA 8000, o balanço social do Ibase e os Indicadores Ethos.

No entanto, vimos que ainda persistem os desafios de ordem conceitual e metodológica que existiam há 25 anos atrás. Devem as empresas se comprometer com a questão social? Como gerenciar e avaliar as questões sociais?

O influente semanário inglês *The Economist* pode ser tido como importante porta-voz do viés crítico que permeia, nos dias de hoje, a gestão social corporativa. Além de criticar o papel social exercido pelas empresas – pois elas deveriam se ater ao seu papel econômico, a revista afirma que os resultados têm sido pouco significativos no campo social, mesmo porque considera complexa e praticamente insustentável a mensuração de resultados nessa área.

Se por um lado, a profusão dos instrumentos de RSE aponta para a relevância que o tema vem conquistando, por outro lado, nem de longe ela é garantia de que a gestão social corporativa esteja sendo conduzida de forma eficaz. Para que esses instrumentos possam subsidiar efetivamente a política de gestão social da empresa, alguns pré-requisitos são necessários – a seguir elencamos alguns deles:

Primeiro, é necessário que estes instrumentos sejam vistos, antes de mais nada, como ferramentas efetivas de gestão da política social corporativa, e não apenas como instrumento de divulgação e/ou *marketing* da atuação social da empresa. Pode parecer obviedade, mas não raras vezes, no ambiente corporativo, tende a predominar esse segundo enfoque.

Segundo, é importante ter claro que para a avaliação da gestão social das empresas, torna-se fundamental poder contar com indicadores de RSE que possibilitem o julgamento não apenas quanto ao processo de gestão em si, mas também quanto aos resultados alcançados. Normalmente, o que tem ocorrido é que, até o momento, os instrumentos de RSE - e, aqui incluímos os instrumentos de RSE que foram aqui analisados - têm dado excessiva ênfase à análise do processo em detrimento da avaliação do resultado. Assim, por exemplo, o

foco tem estado em indicadores como valores investidos e em iniciativas gerenciais adotadas pelas empresas.

Terceiro, como ensinam os manuais de avaliação, não é necessário um grande e complexo sistema de indicadores; muito ao contrário, é desejável que os indicadores sejam poucos e de fácil apuração, porém relevantes e confiáveis. Quer isto dizer que, do ponto de vista de uma gestão social corporativa eficaz, não é necessário adotar todos os indicadores previstos nestes instrumentos de RSE valorizados no meio empresarial. Em função do uso a que eles se destinam, os indicadores podem ser selecionados a partir de um determinado instrumento de RSE ou de uma combinação integral e/ou parcial dos indicadores que compõem esses instrumentos. Há que se *filtrar*, nesses instrumentos, os indicadores sociais que sejam realmente relevantes para a empresa.

Quarto, é a abordagem de avaliação da gestão social a ser adotada pela empresa que vai definir a forma como os indicadores sociais serão utilizados. No *paper*, apresentamos dois tipos de abordagem, a abordagem individual e a abordagem setorial. Acreditamos que, *ceteris paribus*, a abordagem de avaliação setorial mostre-se analiticamente *mais rica* do que a abordagem individual, pois além de contar com parâmetros de desempenho para a análise, considera também a performance de outras empresas do mesmo setor / país. Porém, a sua implementação vai depender não apenas da existência de outras empresas semelhantes como também do acesso às suas informações.

Ao abordarmos o enfoque setorial de avaliação social, propusemos a criação do Índice de Responsabilidade Social – IRS, que está baseado na mesma lógica utilizada para a construção do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, das Nações Unidas. Vimos as muitas vantagens propiciadas pela metodologia do IRS, como seu poder de sintetizar informações provenientes de diferentes indicadores, a possibilidade de análise comparada entre empresas, além da análise comparada entre medidas tomadas e resultados intermediários alcançados (intra e inter-empresas). Evidentemente, por ser uma metodologia baseada em índice, ela apresenta limitações (ou desafios), sobretudo no que diz respeito à fixação dos valores-limites para a construção dos índices e à definição da cesta de indicadores a compor o índice. Ademais, não podemos esquecer que os indicadores de resultado aqui considerados dizem respeito a resultados intermediários ou imediatos, nada se podendo dizer, por enquanto, sobre a avaliação do impacto propriamente das iniciativas de responsabilidade social.

6 Referências bibliográficas

DE LUCA, Márcia M. M. **Demonstração do Valor Adicionado – Do cálculo da riqueza criada pela empresa do valor do PIB**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1998.

DÉLANO, Afonso S. O balanço social, utopia ou realidade na empresa latino-americana? In GONÇALVES, Ernesto L. (org.). **Balanço social da empresa na América Latina**, p. 1-4. Tradução M.A.A. de Lima Gonçalves. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI. Methodology DJSI – World, 2003. Disponível em http://www.sustainability-indexes.com/html/djsi_world/methodology.html#rig, acessado em 07/04/2005.

Folha OnLine. **Brasil cai no índice de empresas com responsabilidade social**. Publicado em 08.09.2004 in http://jc.uol.com.br/2004/09/08/not_73447.php, acessado em 07/04/2005.

- Global Reporting Initiative – GRI. Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade.* Ano 2002. Versão brasileira, tradução Fábio Feldmann. Disponível em http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/gri_final.pdf, acessado em dez. 2004.
- GONÇALVES, Ernesto L. Princípios fundamentais de operacionalização do balanço social. In GONÇALVES, Ernesto L. (org.). **Balanço social da empresa na América Latina**, p. 35-47. Tradução M.A.A. de Lima Gonçalves. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980a.
- GONÇALVES, Ernesto L. Tentativa de um modelo básico de balanço social. In GONÇALVES, Ernesto L. (org.). **Balanço social da empresa na América Latina**, p. 49-57. Tradução M.A.A. de Lima Gonçalves. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980b.
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE. **Balanço Social – Modelo para empresas. Legislação.** Disponível em <http://www.balancosocial.org.br>, acessado em 08/04/2005.
- Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social – Ethos. **Guia de elaboração de Relatório e Balanço Anual de Responsabilidade Social Empresarial.** Versão 2001.
- Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social – Ethos. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** Versão 2004. Disponível em http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/indicadores_2004.pdf, acessada em 05/02/2005.
- International Organization for Standardization – ISO. ISO 9000 and ISO 14000 – in brief. September 2004.* Disponível em <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>, acessado em 07/04/2005.
- Jornal Estado de Minas. **Especialistas iniciam estudos para criação da ISO social.** Matéria inserida em 29/03/2005 in http://www3.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/lst_noticia.asp?nCodNoticia=587, acessado em 07/04/2005.
- Jornal O Estado de São Paulo. **Novo modelo para balanço social.** Matéria inserida em 28/02/2005 in http://www3.fiemg.com.br/cidadania/content/noticia/lst_noticia.asp?nCodNoticia=552, acessado em 07/04/2005.
- MANSUR, Cláudia. **Envolver toda a empresa é principal desafio na elaboração do balanço social.** Entrevista à redeGIFE OnLine, 11/04/2005 in <http://www.gife.org.br>, acessado em 15/04/2005.
- Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS. **Balanço Social.** Ano 2003
- PRATES R., M.Cecília. **Ação social das empresas privadas: uma metodologia para avaliação de resultados.** Tese de doutorado. Fundação Getulio Vargas / EBAPE, março de 2004.
- Social Accountability International – SAI. SA 8000 – Overview.* Disponível em <http://www.sa-intl.org/SA8000/SA8000.htm>, acessado em 09/04/2005.
- Sustainable Asset Management – SAM. Corporate Sustainability Assessment Questionnaire.* In http://www.sustainability-indexes.com/djsi_pdf/Questionnaire_2004.pdf, acessado em 14/02/2005.
- TAYLOR, Robert. Balanço social: instrumental de avaliação de desempenho e correção do planejamento social na vida da empresa. In GONÇALVES, Ernesto L. (org.). **Balanço**

social da empresa na América Latina, p. 25-33. Tradução M.A.A. de Lima Gonçalves. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

*The Economist. Corporate social responsibility: two-faced capitalism. **The Economist***, p. 53-54, January 24th 2004.

*The Economist. Economics focus Curse of the ethical executive. **The Economist***, p. 70, November 17th 2001.

*The Economist. The good company: a sceptical look at corporate social responsibility. **The Economist, special survey***, p.1-16, January 22nd-28th 2005.

United Nations Development Programme - UNDP. **Human Development Report 1990**. New York, Oxford University Press, 1990.