

A responsabilidade social empresarial no posicionamento estratégico: um modelo para o seu gerenciamento

Irineu Afonso Frey

Antonio Cezar Bornia

Resumo:

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

Área temática: *Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social*

A responsabilidade social empresarial no posicionamento estratégico: um modelo para o seu gerenciamento

Irineu Afonso Frey (Universidade de Santa Cruz do Sul) – Brasil) frey@unisc.br
Antonio Cezar Bornia (Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil) cezar@inf.ufsc.br

Resumo

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

Palavras chave: Responsabilidade Social Empresarial, Balanced Scorecard, Estratégia Empresarial.

Área Temática: Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social

1 Introdução

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

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

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

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

Empresas que investem em responsabilidade social geram vantagem competitiva, tornando esse investimento um imperativo e não uma opção (DUNN, 2001). A exemplo da *Dow Jones Sustainability Group*, que reúne empresas consideradas socialmente responsáveis em nível mundial, no Brasil, em dezembro de 2000, foi lançado o ‘Novo Mercado’ pela Bolsa de

Valores de São Paulo – BOVESPA, destinado às empresas que atendam às boas práticas de governança corporativa. O fator competitivo é reforçado por Melo Neto e Froes (2001, p. 93), ao afirmarem que “a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial”.

Diante de uma economia globalizada, no qual as empresas perseguem estratégias que as tornem mais competitivas, a responsabilidade social, como prática contínua, passa a ser vista a longo prazo e necessitando, para tal, de um sistema de gerenciamento integrado à estratégia da empresa. Para avaliar os efeitos da responsabilidade social, numa visão estratégica, a metodologia do *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (2000), tem-se evidenciado num instrumento adequado para a avaliação desse ativo. O *Balanced Scorecard* permite uma visão ampliada e integrada da gestão da empresa e, principalmente, a tradução da missão em estratégia para o alcance das metas e dos objetivos da empresa.

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

2 O *Balanced Scorecard* e a Responsabilidade Social Empresarial

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

A responsabilidade social empresarial, se devidamente gerenciada, pode agregar valor para a empresa. No entanto, os mecanismos até o momento utilizados buscam essa agregação de valor de forma isolada, não integrada à estratégia global da empresa. Conseqüentemente, a sua prática contínua pode ficar prejudicada em virtude da falta de percepção e visão sobre os seus efeitos no contexto organizacional.

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

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

O gerenciamento da responsabilidade social empresarial, de forma estratégica, é possível quando ela é pensada em consonância com a estratégia global da empresa. O *Balanced Scorecard*, sendo um instrumento estratégico, torna possível a inserção da responsabilidade

social empresarial nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), não havendo necessidade da criação de uma perspectiva específica para a responsabilidade social empresarial, uma vez que ela está presente nas quatro perspectivas.

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

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

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

3 Gerenciamento da Responsabilidade Social Empresarial

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

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

Beuren (2000, p. 18) menciona que “um modelo caracteriza-se como uma importante ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, idéias ou palavras”.

Como a responsabilidade social empresarial é muito abrangente, fato que causa dificuldades na observação do seu comportamento no ambiente organizacional, a elaboração de um modelo contribui para seu gerenciamento.

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

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

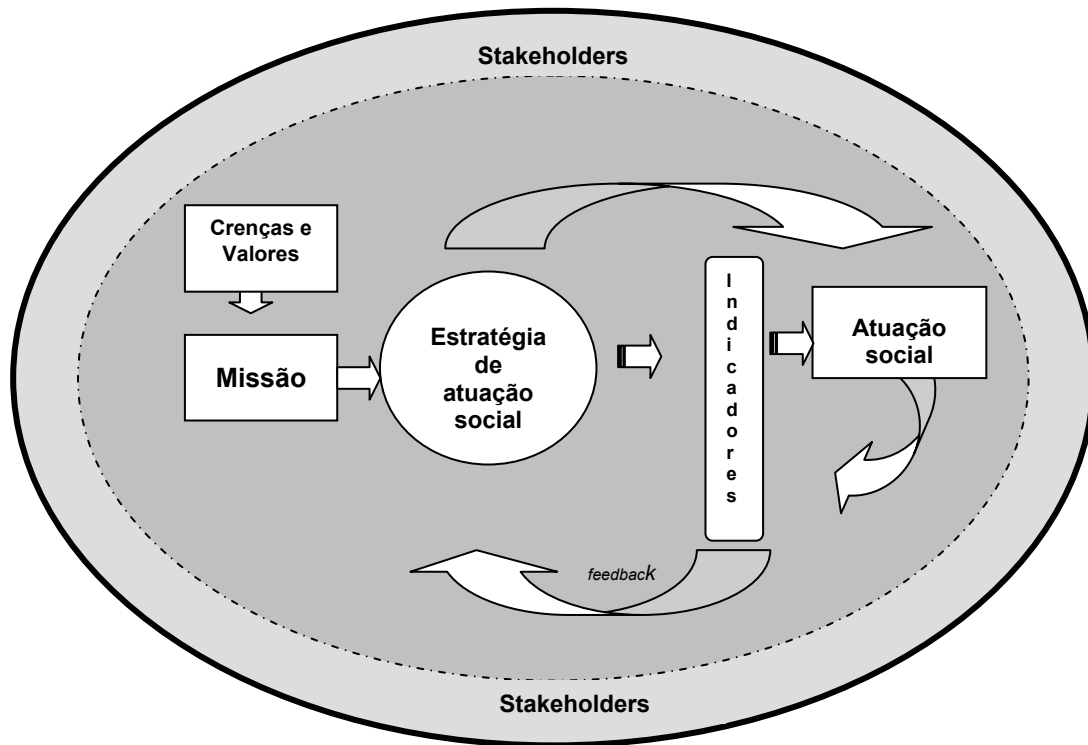


FIGURA 01: Modelo SIGRESE

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

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

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

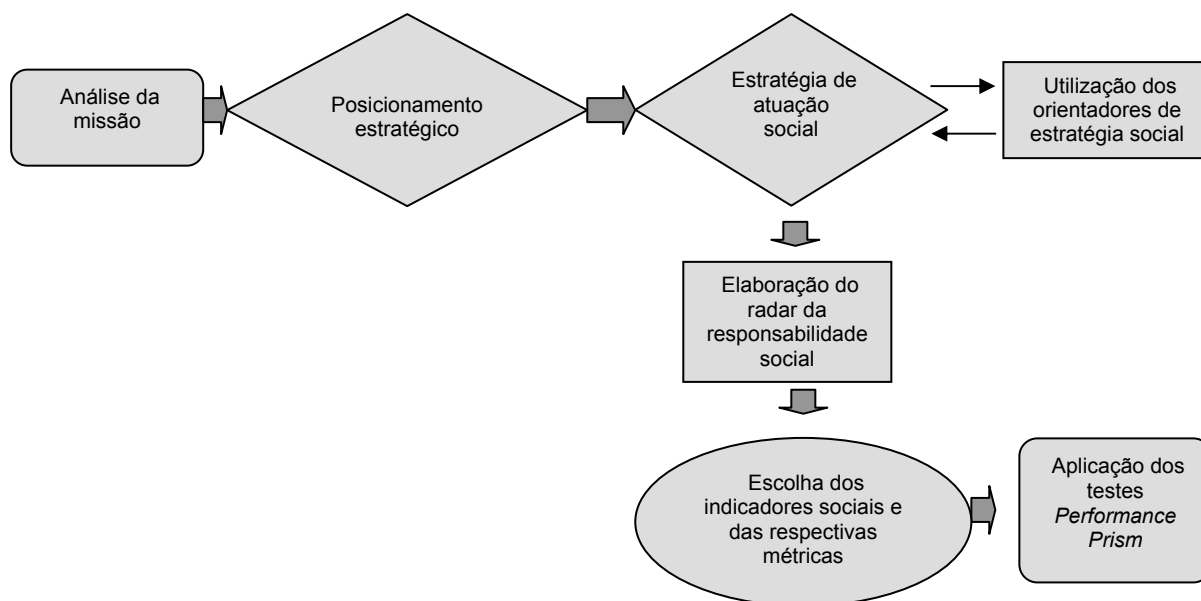


FIGURA 02: Síntese dos procedimentos para implementação do modelo

Na fase da implementação que as empresas têm encontrado maior dificuldade em traduzir a missão em um plano estratégico que, efetivamente, contemple a razão de ser e a visão de longo prazo da empresa, para que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos pelos seus gestores.

Os procedimentos para implementação do modelo definido, compreendem: a análise da missão da empresa, o posicionamento estratégico, a estratégia de atuação social, a elaboração do radar da responsabilidade social empresarial, a escolha dos indicadores sociais e das respectivas métricas e a aplicação dos dez testes do *Performance Prism*.

3.1 Análise da missão da empresa

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

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

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

3.2 Posicionamento estratégico

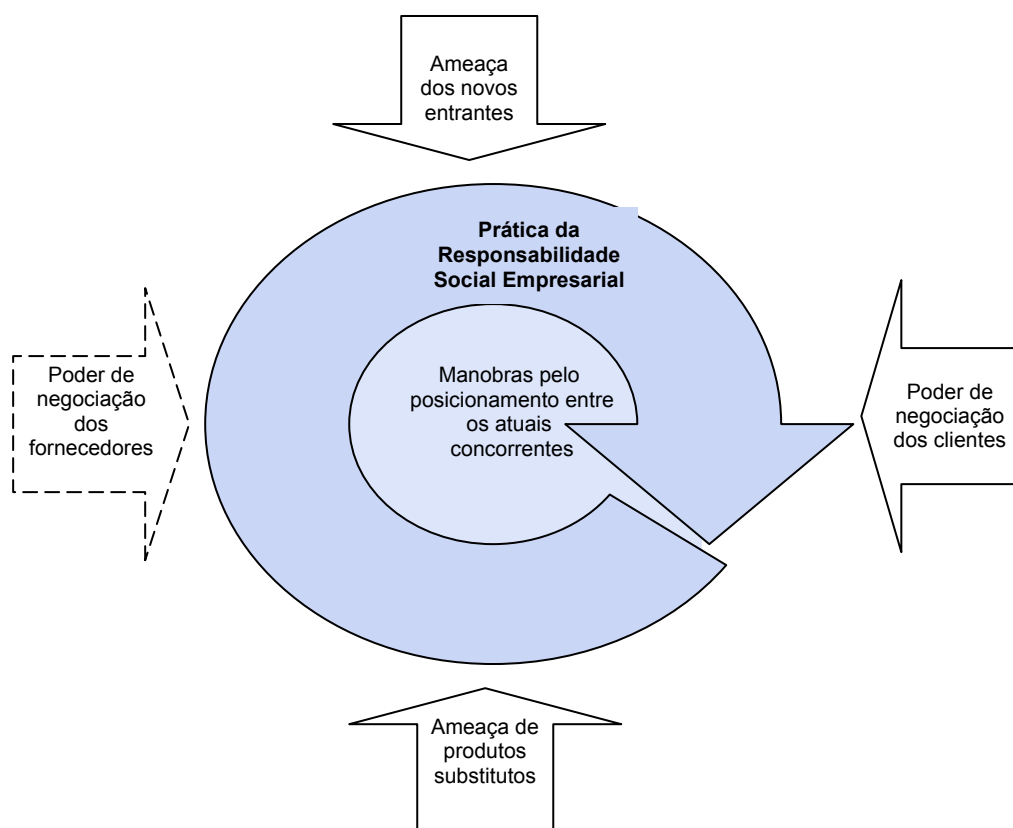
No modelo das ‘cinco forças competitivas de Porter’, o posicionamento estratégico considera as pressões a que está sujeita a empresa. Nesse sentido, a prática da responsabilidade social, cada vez mais presente nas empresas, pode constituir-se em vantagem competitiva para elas

influenciando-as no desenvolvimento das atividades.

As empresas sofrem pressões dos clientes/consumidores, do governo, dos funcionários, das comunidades entorno e da sociedade em geral, induzindo-as à prática da responsabilidade social empresarial. A Figura 03 demonstra que a prática da responsabilidade social pode servir de barreira de entrada ou de saída que, segundo Porter (1999), define a capacidade competitiva da empresa.

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

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



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

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

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

3.3 Definição da estratégia de atuação social

Após o posicionamento estratégico, cabe à empresa definir sua estratégia de atuação social. A sugestão de temas sociais que pode orientar a empresa na prática da responsabilidade social empresarial é criar uma cultura organizacional de responsabilidade social. Reforça-se que o objetivo em sugerir temas não é limitar a estratégia social da empresa, mas, sim, tornar a tarefa da elaboração da estratégia de atuação social mais objetiva.

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

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

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

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

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

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

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

Tema Social	Nível de atendimento desejado
a) Valores e transparência	0
	1
	2
	3
	4

	5
b) Público interno	0
	1
	2
	3
	4
	5
c) Meio ambiente	0
	1
	2
	3
	4
	5

d)Fornecedores	0 1 2 3 4 5
e)Consumidores/clientes	0 1 2 3 4 5

f)Comunidade	0
	1
	2
	3
	4
	5
g)Governo e sociedade	0
	1
	2
	3
	4
	5

Quadro 1: Quadro de referência

Definida a estratégia de atuação social, o modelo estabelece indicadores de ocorrência e tendência que orientam a estratégia de atuação social e, para melhor visualização da estratégia

social definida, propõe-se ainda a elaboração do radar da responsabilidade social empresarial.

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

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

3.4 Escolha dos indicadores sociais e das respectivas métricas

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

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

Para a definição dos indicadores sociais e das respectivas métricas a serem adotados, a empresa pode utilizar a lista de verificação constante no quadro 2, que remete a empresa a uma reflexão a respeito da descrição da medida, do objetivo, da frequência, da fonte de dados e de quem irá aplicar a medida para a definição das métricas.

Medida:

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

Objetivo:

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

Frequência:

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

Fonte de dados:

- De onde virão os dados dessa medida?

Quem mede:

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

Métrica/Fórmula:

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

- Os dados são suficientemente precisos?
- Se uma média é usada, que quantidade de dados será perdida?
- A perda de detalhamentos é aceitável?

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

Quadro 2: Modelo de definição de indicadores e métricas

No caso de a empresa desejar uma avaliação global sobre seu desempenho social, poderá utilizar-se de um número maior de indicadores sociais. Os indicadores sociais sugeridos no modelo, sintetizados no Quadro 3, podem ser ampliados, reduzidos ou modificados, segundo os interesses e as especificidades de cada empresa.

Para classificar os indicadores nas diferentes perspectivas, utilizou-se, como critério, o efeito que as ações sociais exercem de forma mais direta sobre os processos da empresa. Cumpre lembrar que os indicadores sociais assumem o papel de indicadores de tendência e de ocorrência.

Perspectivas do BSC	Indicadores de responsabilidade social empresarial
Financeira -Indicam se a estratégia implantada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros - Lucratividade – ROI, receita operacional, EVA.	- Investimentos em ações sociais internas; - Investimentos em ações sociais externas; - Participação nos resultados e bonificação; - Multas por infração a códigos e leis; - Custos gerados por acidentes de trabalho.
Cliente -Medidas genéricas de resultado -Satisfação dos clientes	- Política de <i>marketing</i> e comunicação; - Excelência no atendimento; - Conhecimento dos danos potenciais dos produtos; - Ética e transparência; - Relações com a concorrência.
Processos Internos - São aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros.	- Minimização de entradas e saídas de materiais; - Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos; - Relações com trabalhadores terceirizados; - Trabalho infantil na cadeia produtiva; - Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; - Apoio ao desenvolvimento de fornecedores; - Comprometimento da empresa com a causa ambiental; - Divulgação do Balanço Social; - Manutenção de Auditoria Social; - Diálogo com partes interessadas; - Práticas anticorrupção e propina; - Gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade entorno; - Relações com organizações locais; - Relações com sindicatos; - Instalações e equipamentos ergonômicos; - Instalações e equipamentos com controle de emissão de resíduos e de ruídos.
Aprendizado e Crescimento - Relacionado a pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.	- Gestão participativa; - Enraizamento das crenças e valores na Cultura Organizacional; - Compromisso com o futuro das crianças; - Valorização da diversidade; - Comportamento frente às demissões; - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; - Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho; - Preparação para aposentadoria; - Educação ambiental;

	- Estímulo ao voluntariado; - Liderança e influência social; - Participação em projetos sociais governamentais; - Participação nos resultados e bonificação.
--	---

Quadro 3 : Perspectivas do *Balanced Scorecard* e responsabilidade social empresarial

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

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

3.5 Aplicação dos dez testes do *performance prism*

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

- a) **O teste da verdade** – Está-se medindo o que foi decidido medir? Essa é a primeira pergunta a que deve ser submetida uma medida. Para estabelecer se realmente está sendo medido o que se pretende medir, há a necessidade de conjugar: medida, objetivo e fórmula. Quando houver o alinhamento desses três fatores, então está se medindo o que se decidiu medir.
- b) **O teste de foco** – Está sendo medido apenas o que foi decidido medir? Esse teste é importante, pois às vezes medidas mal definidas acabam medindo múltiplas dimensões de desempenho simultaneamente, o que pode causar confusão para quem tomar decisões com o uso dessa medida.
- c) **O teste de relevância** – Está sendo medida a coisa certa? O teste da relevância torna-se importante aliado quando se dispõe de várias opções de medida.
- d) **O teste de consistência** – Os dados sempre serão coletados do mesmo modo, seja quem for o aplicador da medida? A medida precisa ser claramente especificada, do contrário, quando indivíduos diferentes buscarem os dados, os resultados irão variar de acordo com a pessoa que fizer a busca dos dados. Nesse caso, o ponto chave é entender o contexto no qual os dados estão sendo coletados, para que efetivamente sejam comparadas coisas iguais.
- e) **O teste de acesso** – É fácil localizar e capturar os dados necessários para fazer a medida? Com muita frequência as pessoas projetam medidas sofisticadas que talvez nunca sejam utilizadas por causa dos desafios associados com o acesso aos dados necessários. As

implicações disso podem ser vistas mais claramente em termos de custo.

- f) **O teste de clareza** – É possível alguma ambigüidade na interpretação dos resultados? Se a medida não for claramente especificada, ou se a fonte de dados for inconsistente, pessoas diferentes podem interpretar os dados de modos diferentes, o que pode distorcer a avaliação global da organização.
- g) **O teste ‘e daí?’** - Os dados podem e realmente serão usados? Medidas que não são utilizadas constituem-se em perda de tempo. Para ajudar na aplicação desse teste é importante responder às seguintes questões: Quem age sobre os dados? E o que eles fazem? Ajudarão a resolver qualquer dilema de ação? Caso não for possível responder a essas perguntas, por que então isso está sendo medido?
- h) **O teste de oportunidade** – Os dados podem ser acessados rápida e freqüentemente, o suficiente para que a ação possa ser tomada? Esse teste se preocupa se os dados podem ser analisados e acessados rapidamente, o suficiente para que a ação oportuna possa ser tomada.
- i) **O teste de custo** – A medida vale o seu custo de obtenção? Antes de introduzir uma nova medida, é essencial que se pense sobre o custo de obtenção da medida. Uma avaliação custo-benefício pode ser uma avaliação relevante no projeto.
- j) **O teste de manipulação** – A medida encoraja comportamentos indesejáveis ou inapropriados? O teste final é para pensar, novamente, sobre os comportamentos que a medida irá encorajar. O objetivo principal é que a medida não seja utilizada para encorajar comportamentos inapropriados e indesejáveis para a organização. A manipulação das medidas é mais freqüentemente encontrada quando a alocação de responsabilidade para falhas de desempenho é vista por meio de medidas e, portanto, a culpa pode ser atribuída a alguém.

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

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

4 Conclusões

O modelo SIGRESE foi aplicado numa empresa industrial, demonstrando que é possível gerenciar a responsabilidade social a partir da sua inclusão na estratégia até a sua execução e o posterior fornecimento do *feedback* necessário para realimentar a estratégia.

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

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

processos internos e do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira é consequência das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Contudo, para balizar a conexão dessa perspectiva com a responsabilidade social empresarial, utilizou-se o questionamento de Kaplan e Norton (1997, p. 10): “para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”.

Na perspectiva de clientes, a prática da responsabilidade social empresarial é um importante aliado da agregação de valor, permitindo que a empresa tenha vantagem competitiva para enfrentar a concorrência. Dependendo do comportamento social da empresa, essa medida pode ficar fortemente comprometida.

Com relação à perspectiva dos processos internos, a influência do comportamento social da empresa é, muitas vezes, determinante para o alcance dos objetivos propostos. O estabelecimento da relação dessa perspectiva com a responsabilidade social se deu à luz da seguinte questão: “para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios internos devemos alcançar a excelência?” (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 10).

A perspectiva do aprendizado e crescimento representa a plataforma que possibilita o atingimento de objetivos propostos nas demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os funcionários representam o centro dessa perspectiva e, para estabelecer a sua relação com a responsabilidade social empresarial, utilizou-se como guia a questão levantada por Kaplan e Norton (1997, p. 10): “para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

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

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

REFERÊNCIAS

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

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUNN, R. Responsabilidade Social Empresarial. In: *Instituto Ethos Notícias* Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 25 mai. 2001.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 04 set. 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 15ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Responsabilidade social & cidadania empresarial – a administração do terceiro setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2001.

NAKAGAWA, M. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

NEELEY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The performance prism*: The scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall, 2002.

OLSEN, Ö. Empresas de Futuro. Instituto Ethos. nº 8. Ano 2, abr./ago. 2001.

PORTER, M. E. *Competição = on competition*: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SELIG, P. M.; CORAL, E; ROSSETTO, C.R Sustentabilidade corporativa e os modelos de planejamento estratégico: uma equação não resolvida. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA. 2003. Curitiba. *Anais...*: ANPAD, Curitiba, 2003.