

# ESTUDO COMPARATIVO DOS MODELOS DE MEDIÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

**Eduardo Guilherme Satolo (UNIMEP)**

edusatolo@hotmail.com

**Alexandre Tadeu Simon (UNIMEP)**

atsimon@unimep.br



*Aspectos relativos à sustentabilidade estão cada vez mais em voga. No entanto, trata-se de um conceito novo, em fase de construção e que precisa ainda ser estudado com mais profundidade e rigor para sua correta compreensão. Assim, discutir e avaliar questões relativas à mensuração da sustentabilidade torna-se tarefa bastante complexa. Adicionalmente, verifica-se que existem diversas linhas de pesquisa e desenvolvimento nessa área, cada uma definindo e utilizando como base um modelo de mensuração da sustentabilidade específico. Isto impõe ainda maiores dificuldades àqueles que se interessam pelo tema. Com base nessas considerações este trabalho tem como objetivo discutir e comparar os atuais modelos de medição da sustentabilidade organizacional. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico por meio do qual foram identificados quatro modelos que apresentam sinergias em sua estrutura e modo de mensurar a sustentabilidade. É apresentada uma discussão a respeito de cada modelo destacando-se suas principais características individuais e a partir de uma análise comparativa foram verificadas convergências e divergências mais significativas entre os mesmos. O resultado desse procedimento indica que há necessidade de aprimoramento dos modelos existentes e sinaliza que a utilização das características positivas apresentadas em cada um deles pode ser o ponto de partida para obtenção de um modelo de medição da sustentabilidade que preencha lacunas ainda existentes.*

*Palavras-chaves: Sustentabilidade, medição, modelos de avaliação*

## 1. Introdução

Nas últimas duas décadas, o conceito de sustentabilidade tem sido ampliado, e vagamente abraçado por organizações e entidades governamentais do mundo, sendo possível encontrar na mídia escrita e televisionada propagandas que tratam o assunto como algo corriqueiro e cotidiano em seus ambientes organizacionais (GIBSON *et al.*, 2005; ROMANINI, 2007).

O conceito de sustentabilidade foi citado pela primeira vez em 1987, por John Elkington. O seu principal objetivo é assegurar que as ações de hoje não limitem o alcance das opções econômica, social e ambiental para as futuras gerações.

Quando se aborda o ambiente organizacional Labodová (2004) afirma que tornar um empreendimento sustentável significa diminuir o impacto de uma maneira economicamente viável, usando abordagens preventivas em conjunto com princípios de melhoria contínua. Fresner e Engelhardt (2004) complementam, destacando três dimensões nas quais as empresas devem focar: a social, a ecológica e a econômica comumente chamada de *triple bottom line*.

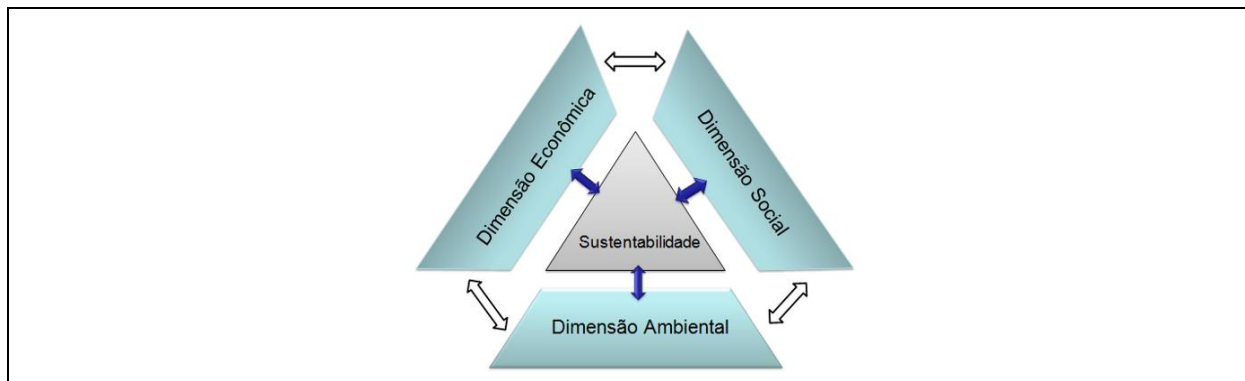


Figura 1 - Dimensões da Sustentabilidade (Adaptado de Fresner e Engelhardt, 2004)

A Dimensão Social objetiva garantir os direitos dos trabalhadores, promovendo o aperfeiçoamento contínuo das condições existentes no local de trabalho, por meio da atenção da empresa com o trabalhador e do estabelecimento de condições adequadas de saúde e segurança. Envolve também o engajamento efetivo dos *stakeholders*, contribuindo para a participação pró-ativa dos mais diversos atores, como: empresa, funcionários, sindicatos, clientes, governo, ONGs dentre outros (SAI, 1997; DILLARD *et al.* 2009).

A Dimensão Econômica por sua vez problematiza a perspectiva de futuro orientada pela expectativa de crescimento contínuo e que envolve o conceito de inovação como elemento indispensável para sua realização. A medição de desempenho deve levar em consideração ativos intangíveis como capital humano e as atividades que podem potencialmente alterar o status econômico dos seus vários intervenientes, por meio da mudança política, capacitação e contratação de funcionários e terceiros. Realizá-la significa necessariamente demonstrar que muitas verdades convencionalmente aceitas no campo das ciências econômicas, não são nem objetivas e nem indiscutíveis (SILVA *et. al.*, 2006).

Por fim, a Dimensão Ecológica pode ser entendida como a capacidade de uma dada população ocupar uma determinada área e explorar seus recursos naturais sem ameaçar, ao longo do tempo, a integridade ecológica do meio ambiente. A melhoria de seu desempenho aqui esta associada à redução tanto do montante dos recursos que são utilizados para fabricação quanto aquisição de suprimentos que objetivam reduzir a poluição, na medida do possível (LIMA e POZZOBON, 2000; DILLARD, *et al.* 2009).

Portanto, a partir da análise dessas questões nota-se que mensurar o quão sustentável é uma organização está se tornando um aspecto importante dentro do contexto do tema Sustentabilidade.

Segundo Siena (2008), várias aproximações para conjuntos de indicadores de desenvolvimento sustentável estão sendo criados, testados e aperfeiçoados. No entanto, não há ainda uma metodologia consolidada. Nota-se que estas apresentam pontos comuns, mas, o que se verifica, realmente, é que, ainda, não existe um consenso sobre o seu conceito e aplicação. Isso se deve principalmente à dificuldade que surge ao se tentar materializar o conceito de sustentabilidade, pois, além das bases conceituais sobre as questões envolvidas ainda não estarem consolidadas não há consenso sobre o que medir e como medir.

O que se nota é que tanto na literatura quanto nas aplicações práticas da indústria são encontrados diversos modelos de medição, cada qual com seu sistema de agregação de dados e dimensões próprias de avaliação. Desta forma, o objetivo deste trabalho é buscar, por meio de uma análise comparativa, os pontos convergentes e divergentes existentes entre os principais modelos de medição da sustentabilidade disponíveis na literatura e/ou utilizados na indústria.

## 2. Método de desenvolvimento do trabalho

A Figura 2 apresenta as principais etapas do método utilizado para desenvolvimento deste trabalho.

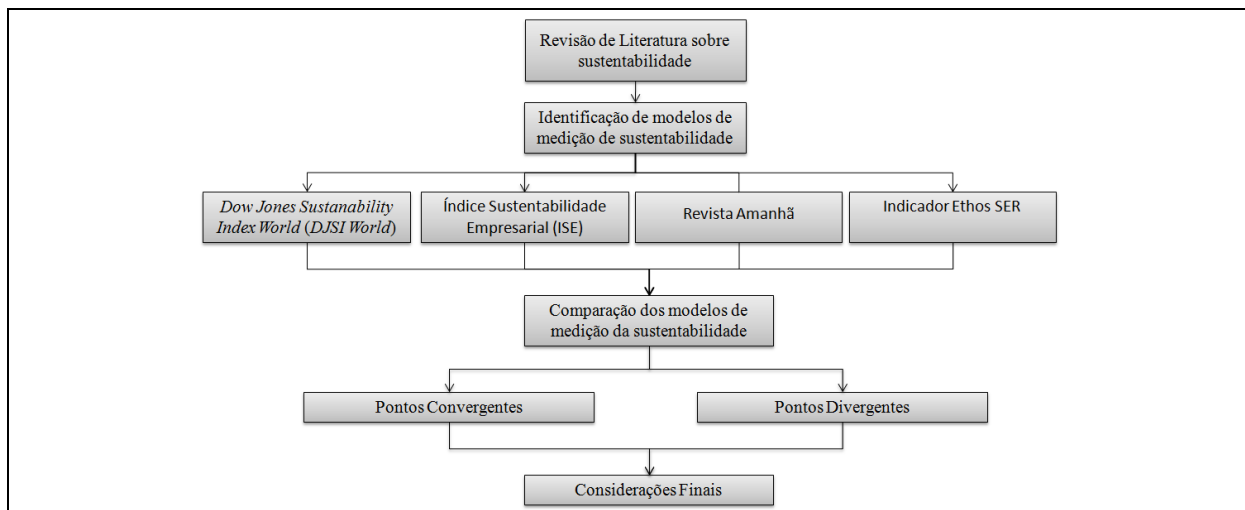


Figura 2 - Processo metodológico utilizado

Para a condução do estudo foi utilizado como método de pesquisa o levantamento bibliográfico. Este método consiste em estudos que analisam a produção bibliográfica em uma determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas idéias, métodos, e sub-temas que possuem maior ou menor ênfase na literatura (NORONHA e FERREIRA, 2000). Para Gil (1991), este tipo de levantamento é importante pelo fato de cobrir uma gama ampla de fenômenos, os quais o pesquisador não poderia pesquisar diretamente. No entanto, caso os dados coletados não sejam muito bem processados ou possuam baixo nível de qualidade, podem comprometer a pesquisa.

Segundo Miguel (2007), a realização do levantamento bibliográfico ou do referencial conceitual-teórico, resulta em um mapeamento da literatura sobre o assunto, e que possibilita: identificar lacunas onde a pesquisa pode ser justificada (em termos de relevância); determinar os termos da literatura que serão verificados empiricamente – os construtos; permitir delimitar as fronteiras do que será investigado; proporcionar o suporte teórico para a pesquisa (fundamentos); explicitar o

grau de evolução (estado da arte) sobre o tema estudado; familiarizar e conceituar o pesquisador sobre o assunto.

De acordo com Noronha e Ferreira (2000), as revisões podem ser classificadas segundo seu propósito, abrangência, função e tipo de análise desenvolvida. Nesse sentido, conforme a classificação anterior, este trabalho pode ser caracterizado como uma revisão de propósito analítico e abrangência temática, com função de atualização e tratamento crítico, sendo as justificativas para esta classificação apresentadas na Tabela 1.

Características	Classificação da revisão do trabalho	Justificativa
Propósito	Analítica	Efetuada sobre um tema específico, de modo que as somatórias desses estudos fornecessem um panorama geral do tema estudado.
Abrangência	Temática	O levantamento está calcado sobre o recorte específico de um tema, devendo apresentar um grau de profundidade;
Função	De atualização	Verifica-se a literatura publicada recentemente, identificando informações correntes para o conhecimento, chamando a atenção para os trabalhos mais importantes coberto pelo assunto.
Tratamento e abordagem	Crítica	A seleção dos trabalhos foi conduzida de modo seletivo, refletindo-se, para cada um deles, a opinião referente a sua importância.

Tabela 1 - Classificação do tipo de levantamento bibliográfico realizado na pesquisa

### 3. Ferramentas de avaliação da sustentabilidade organizacional

Esta seção objetiva apresentar os modelos de medição da sustentabilidade encontrados no levantamento bibliográfico. É importante ressaltar que este artigo é resultado de um projeto-mãe e a limitação de laudas impossibilita maiores detalhes do processo de levantamento bibliográfico.

Foram identificados na literatura, cinco modelos de medição da sustentabilidade: *Dow Jones Sustainability Index* ((DJSI, 2009), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE, 2008), Revista Amanhã (2008), Indicadores Ethos de RSE (INSTITUTO ETHOS, 2009) e Siena (2009). Em uma análise preliminar, verificou-se que o modelo de Siena (2009) não apresentava sinergias com os demais modelos levantados e impossibilitaria a comparação entre os mesmos, optando-se desta forma em não apresentar detalhes desse modelo.

#### 3.1. *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*

A *Dow Jones Industrial Average* (DJSI, 2009), criada em 1896 pelo editor do *The Wall Street Journal* é responsável pela publicação de indicadores de movimentação do mercado norte americano, estando ao lado do *Nasdaq Composite* e do *Standard & Poor's 500* como um dos principais indicadores dos movimentos do mercado americano.

Em 1999, a relevância da discussão do termo sustentabilidade nas organizações e o crescente interesse dos investidores por empresas que buscassem integrar em suas ações de mercado os conceitos embutidos na sustentabilidade e na *triple bottom line* fizeram com que a *Dow Jones* criasse um novo indicador de gestão: o *Dow Jones Sustainability Index World DJSI World*.

O *DJSI World* foi lançado como o primeiro indicador do desempenho das empresas líderes em sustentabilidade em nível global, contando atualmente com 70 empresas licenciadas, ou seja, empresas que possuem ações na DJSI, espalhadas por 16 países.

No Brasil, encontram-se licenciadas oito empresas: Votorantim Celulose e Papel (VCP), Usiminas, Itaú, Bradesco, Petrobras, Itaúsa, Aracruz e Cemig. A composição das empresas que participam do *DJSI World* é realizada pela *SAM Research*, entidade com sede na Suíça responsável pela metodologia.

A metodologia é baseada na análise de quatro fontes de informação que avaliam as oportunidades e os riscos decorrentes sobre os aspectos econômico, ambiental e social de cada uma das empresas. Para composição e definição das empresas que participam do *DJIS World* são utilizadas quatro fontes de informação:

1. Questionário: considerado a principal fonte de informação na composição do *DJIS World*. O questionário é distribuído às empresas candidatas a compor índice, devendo ser respondido por representantes da alta gerência.
2. Documentação da empresa: são solicitados documentos diversos das empresas, entre os quais relatórios de sustentabilidade, ambientais, de saúde e segurança ocupacional, social, financeiros e outros relatórios especiais, como por exemplo, sobre gestão do capital intelectual, governança corporativa, pesquisa e desenvolvimento e outras fontes de informações corporativas, tais como documentação interna, brochuras e *website*.
3. Mídia e as partes interessadas (*stakeholders*): Informações publicadas na mídia em geral como, televisão, jornais, revistas, *press releases*, artigos, e informações dos *stakeholders* são integradas ao sistema de avaliação e pode servir como base para a desclassificação de uma empresa.
4. Contato com empresas: sempre que necessário os analistas do *DJIS World* entram em contato com as próprias empresas ou com os *stakeholders* para esclarecimento de eventuais dúvidas.

Para garantir a qualidade e objetividade uma auditoria dos procedimentos externos e internos, como o cruzamento de fontes de informação, é utilizada para controlar e manter a precisão dos dados de entrada, os procedimentos de avaliação e resultados.

O questionário de pesquisa, considerado como a principal fonte de informação avalia as três dimensões do conceito *triple bottom line* de sustentabilidade sub divididos em diversos critérios descritos na Tabela 2.

Dimensão	Critério	Principais Temas Abordados	Peso (%)
Econômica	Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura, responsabilidades e comitês</li> <li>- Transparência política sobre governança corporativa</li> <li>- Gestão de conflitos</li> <li>- Diversidade sexual</li> <li>- Transparência da gestão</li> <li>- Remuneração</li> </ul>	6,0
	Gestão de Crises e Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade e gestão de risco e crises</li> <li>- Análise, definição e mapeamento de riscos</li> <li>- Análise de sensibilidade e teste ergométrico</li> <li>- Resposta estratégica aos riscos</li> </ul>	6,0
	Códigos de conduta, Cumplicidade, Corrupção e suborno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Códigos de conduta</li> <li>- Política contra corrupção e suborno</li> <li>- Violação dos códigos de conduta: relatórios públicos</li> </ul>	6,0
	Critérios específicos para ramo da indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da marca</li> <li>- Gestão do relacionamento com o consumidor</li> <li>- Gestão da Cadeia de Suprimentos</li> <li>- Prática de marketing</li> <li>- Pesquisa e Desenvolvimento,</li> <li>- Uso de energias renováveis</li> </ul>	Depende do ramo de atuação
Ambiental	Relatórios ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de materiais nocivos ao meio ambiente;</li> <li>- Indicadores e metas quantitativos de desempenho</li> <li>- Garantias ambientais</li> <li>- Cobertura de riscos associados ao meio ambiente</li> </ul>	3,0



	Critérios específicos para ramo da indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistemas de Gestão Ambiental</li> <li>– Estratégia climática</li> <li>– Impactos na biodiversidade</li> </ul>	Depende do ramo de atuação
Social	Desenvolvimento do capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mapeamento das destrezas dos recursos humanos</li> <li>– Processo de desenvolvimento</li> <li>– Indicadores de desempenho capital-humano</li> <li>– Desenvolvimento e treinamento pessoal e organizacional</li> </ul>	5,5
	Atração e retenção de talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabilidade de emprego dos colaboradores</li> <li>– Porcentagem do desempenho relacionados a indenização</li> <li>– Prêmios baseadas no desempenho corporativo/individual</li> <li>– Indicadores corporativos de desempenho</li> <li>– Comunicação corporativa sobre resultados</li> <li>– Avaliação do desempenho individual</li> <li>– Comunicação corporativa do desempenho individual</li> <li>– Nível de satisfação do empregado</li> <li>– Vantagens adicionais</li> </ul>	5,5
	Práticas Trabalhistas Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resolução de queixas</li> <li>– Indicadores de diversidade e discriminação</li> <li>– Indicadores de igualdade de remuneração</li> <li>– Indicadores de liberdade de associação</li> <li>– Indicadores de demissões</li> <li>– Compromisso público</li> <li>– Práticas trabalhistas</li> </ul>	5,0
	Cidadania Corporativa e Filantropia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Medição dos resultados das contribuições filantrópicas em função do volume de investimento social</li> </ul>	3,0
	Relatórios Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Materiais sociais, trabalhistas e questões conexas;</li> <li>– Indicadores chave de desempenho de fornecedores</li> <li>– Indicadores chave de desempenho sobre a sociedade</li> <li>– Garantias sociais</li> <li>– Cobertura de riscos sociais</li> </ul>	3,0
	Critérios específicos para ramo da indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informações sobre o produto e qualidade do produto</li> <li>– Gestão de <i>recalls</i></li> <li>– <i>Global Sourcing</i>,</li> <li>– Saúde e Segurança Ocupacional</li> <li>– Bioética</li> </ul>	Depende do ramo de atuação

Tabela 2 - Dimensões, critérios e principais temas abordados do DJSI World

### 3.2. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

O Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE - (ISE, 2008) é um questionário lançado em 2000 para mensurar a boa cidadania corporativa. Na época o questionário foi criado pela Revista Exame para gerar um anuário em torno deste aspectos para as organizações brasileiras.

No ano de 2007 esse questionário passou por uma reestruturação metodológica a fim de adotar uma perspectiva mais ampla para avaliar estratégias, compromisso e práticas das empresas nas três dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômico e social. Atualmente o levantamento destaca-se como maior anuário de sustentabilidade corporativa realizado no país.

O questionário foi desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas, mais especificadamente pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade e possui como base de sua estrutura as três dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômica e social. Além disso, são avaliados aspectos sobre compromissos, transparência, conduta frente a suborno e corrupção e governança corporativa. Todas as questões do questionário são do tipo fechada (múltipla escolha). A Tabela 3 destaca dimensões, critérios, principais temas abordados e número de questões.

As respostas fornecidas pelos gestores da alta administração da empresa são analisadas estatisticamente considerando o desempenho da empresa em todas as dimensões. Embora respondendo ao mesmo questionário, as empresas são divididas em dois grupos: de moderado impacto ambiental, neste caso bancos e instituições financeiras, serviços diversos, tecnologia e computação, telecomunicações; e de alto impacto ambiental, os demais setores empresariais.

Dimensão	Critério	Principais Temas Abordados	Núm. de Questões
Geral	Compromissos	Compromisso fundamental	7
		Compromissos voluntários	5
	Alinhamento	Consistência dos compromissos	5
		Remuneração	1
	Transparência	Relatórios	10
Conduta	Combate a corrupção	8	
Natureza do Produto	Impactos pessoais do uso do produto	Riscos para o consumidor ou terceiros	6
	Impactos difusos do uso do produto	Riscos difusos	9
		Cumprimento legal	Informações ao consumidor
Governança corporativa	Propriedade	Sanções judiciais ou administrativas	6
		Proteção aos minoritários	13
		Transparência	6
	Conselho de administração	Cumprimento legal	2
		Estrutura	7
		Dinâmica	5
	Gestão	Transparência	2
		Qualidade da gestão	4
	Auditoria e fiscalização	Prestação de contas	9
	Conduta e conflito de interesses	Conduta e conflito de interesses	14
Econômico-financeiro	Política	Planejamento estratégico	6
		Ativos intangíveis	2
	Gestão	Riscos e oportunidades	8
		Crises e plano de contingência	4
		Ativos intangíveis	2
		Gestão do desempenho	3
	Desempenho	Demonstrações financeiras	5
		Lucro econômico	3
		Equilíbrio do crescimento	2
		Geração de emprego e renda	2
		Demonstração de valor adicionado	3
	Cumprimento legal	Histórico	2
	Ambiental	Política	Compromisso, abrangência e divulgação
Gestão		Responsabilidade ambiental	2
		Planejamento	2
		Gerenciamento e monitoramento	4
		Sistemas de Gestão (SG e SGSSO)	1
		Comunicação com partes interessadas	5
		Compromisso global: mudanças climáticas e biodiversidade	3
Desempenho		Consumo de recursos ambientais – inputs	7
		Emissões e resíduos	3
		Emissões e resíduos críticos	2
		Seguro ambiental	1
Cumprimento legal		Área de preservação permanente	4
		Reserva legal	1
		Passivos ambientais	1
		Requisitos administrativos	1
		Procedimentos administrativos	4
Procedimentos judiciais		6	

Ambiental para instituições financeiras	Política	Compromisso, abrangência, e divulgação de políticas e ambientais	15
	Gestão	Responsabilidade socioambiental nos negócios	1
		Gerenciamento e monitoramento de risco socioambiental	4
		Gerenciamento e monitoramento de fornecedores	4
		Engajamento com partes interessadas	2
		Compromisso global: mudanças climáticas e biodiversidade	4
	Desempenho	Produtos e serviços socioambientais	2
		Consumo de recursos – inputs	3
	Cumprimento legal	Área de preservação permanente	6
		Reserva legal	4
Áreas contaminadas		3	
Social	Política	Compromisso com princípios e direitos fundamentais nas relações de trabalho	8
		Participação em políticas públicas	3
		Respeito à privacidade, uso da informação e marketing	4
	Gestão	Processos relativos aos princípios e direitos nas relações de trabalho	4
		Relação com a comunidade	4
		Relação com os fornecedores	8
		Relação com clientes e consumidores	7
	Desempenho	Diversidade e equidade	4
		Contratação de trabalhadores terceirizados	2
	Cumprimento legal	Público interno	8
		Clientes e consumidores	7
		Sociedade	4

Tabela 3 - Dimensões, critérios e principais temas abordados do ISE

### 3.3. Revista Amanhã

Em sua edição número 243 de 2008 a Revista Amanhã (2008) divulgou um questionário para avaliação da sustentabilidade. O questionário baseia-se nos princípios para se alcançar a sustentabilidade socioambiental.

O desenvolvimento do questionário está fundamentado em outros dois indicadores: Questionário ISE e Ethos de Responsabilidade, apresentados, respectivamente, nas seções 3.3 e 3.4.

A própria revista esclarece que o objetivo do questionário é prover aos gestores a possibilidade de avaliar o quanto as práticas/princípios sustentáveis estão incorporados a organização, e não de se estabelecer um *ranking* para comparação entre empresas.

O questionário é composto por 100 questões que são divididas em sete categorias. Estas abordam valor e transparência, gestão ambiental, gerenciamento dos impactos, educação ambiental, preservação da biodiversidade, relacionamento com fornecedores, relacionamento com a sociedade e compromisso social. A Tabela 4 destaca alguns tópicos relativos ao questionário.

O preenchimento do questionário é feito de maneira simples, com questões fechadas do tipo dicotômicas, onde o respondente assinala “sim” ou “não”. A pontuação final é encontrada pelo somatório que a empresa faz das questões nas quais respondeu “sim”. O nível de sustentabilidade é então comparado a uma tabela padrão estabelecida pela Revista, dividida em quatro faixas com intervalo de 25 pontos entre elas.



Na faixa de 1 a 25 pontos é considera-se que a empresa está no estágio inicial de sustentabilidade socioambiental. De 26 a 50, a revista considera que a empresa já possui um compromisso com a sustentabilidade, mas necessita melhorar as práticas de gestão. De 51 a 75, a empresa já possui uma orientação para a sustentabilidade que necessita ser aperfeiçoada. E acima de 76 é considerada como uma empresa que possui um alto padrão de gestão para a sustentabilidade.

Dimensão	Principais temas abordados	Núm. de Questões
Valores e transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética</li> <li>- Valores e princípios</li> <li>- Planejamento estratégico</li> <li>- Divulgação de balanço social</li> <li>- Divulgação de informações</li> </ul>	11
Princípios da Gestão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentação</li> <li>- Comitê interno</li> <li>- Desenvolvimento de novos negócios</li> <li>- Integração cm a sociedade</li> </ul>	10
Gerenciamento de impactos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de impacto ambiental</li> <li>- Análise do impacto na cadeia de suprimentos</li> <li>- Sistemas de gestão organizacional</li> <li>- Integração com a sociedade</li> <li>- Monitoramento emissões atmosféricas e de resíduos sólidos e líquidos</li> <li>- Eficácia recursos produtivos</li> <li>- <i>Ecodesign</i></li> </ul>	26
Educação Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração com a sociedade</li> <li>- Treinamentos</li> </ul>	5
Preservação da Biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento de impactos</li> <li>- Políticas de preservação do meio ambiente</li> <li>- Análise/Certificação de fornecedores</li> </ul>	12
Relacionamento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise/Certificação de fornecedores</li> <li>- Avaliação de fornecedores</li> <li>- Padrões socioambientais para seleção de fornecedores</li> </ul>	9
Relacionamento com a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração com a sociedade/entorno</li> <li>- Divulgação de balanço social</li> <li>- Índice de reclamações da sociedade</li> </ul>	8
Compromisso social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proibição do trabalho infantil</li> <li>- Trabalhos sociais com funcionários e a sociedade</li> <li>- Certificação por normas socioambientais</li> <li>- Código de ética</li> <li>- Valores e princípios</li> <li>- Programa de treinamento e bonificação</li> </ul>	19

Tabela 4 - Dimensões, critérios e principais temas abordados da Revista Amanhã

### 3.4. Indicadores Ethos de RSE

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos que possui como finalidade mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Nos últimos anos seus trabalhos resultaram na geração de uma metodologia de avaliação da sustentabilidade, denominada de "Indicadores Ethos de RSE" e que constitui uma ferramenta de autodiagnóstico (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Sua principal finalidade é auxiliar as empresas no processo de incorporação da sustentabilidade em sua gestão, servindo como ferramenta de uso essencialmente interno de auto-avaliação e

aprendizagem. Além disso, possibilita uma melhor gestão e planejamento, de parâmetros de políticas e diretrizes.

A estrutura do questionário divide-se em sete grandes dimensões, que são: (i) valores, transparência e governança; (ii) público interno; (iii) meio ambiente; (iv) fornecedores; (v) consumidores e clientes; (vi) comunidade e (vii) governo e sociedade. A Tabela 5 apresenta maiores detalhes da composição do questionário.

Cada uma destas grandes áreas possui três tipos de indicadores de avaliação:

- Indicador de Profundidade - Permite avaliar o estágio atual da gestão da empresa. É representado por quatro quadros contíguos apresentando estágios de determinada prática, cujo nível de desempenho evolui da esquerda para a direita, o que permite à empresa situar-se facilmente na escala. O quadro mais à direita corresponde ao melhor desempenho naquela prática e pressupõe que a empresa já atingiu um nível de excelência naquele indicador.
- Indicador Binário– É composto por questões binárias (sim ou não) relacionadas ao primeiro grupo de perguntas. Contém elementos de validação e aprofundamento da avaliação sobre o estágio em que a empresa se identifica e contribui para a compreensão de quais práticas devem ser incorporadas à gestão dos negócios.
- Indicador Quantitativo– Propõe o levantamento sistemático de dados (que podem ser avaliados segundo séries anuais e cruzados com outros). Nem todos os indicadores apresentam dados quantitativos. No entanto, os que existem, devem ser precisamente levantados, pois serão úteis, principalmente no monitoramento interno da empresa.

Dimensão	Critério	Principais Temas Abordados	Núm. de Questões
Valores, Transparência e Governança	Auto-regulação da Conduta	– Compromissos éticos	23
		– Enraizamento na cultura organizacional	4
		– Governança corporativa	10
	Relações com a Sociedade	– Relações com a concorrência	21
		– Diálogo e engajamento das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	9
	– Balanço social	18	
Público Interno	Diálogo e Participação	– Relações com sindicatos	6
		– Gestão participativa	4
	Respeito ao Indivíduo	– Compromisso com o futuro das crianças	5
		– Compromisso com o desenvolvimento infantil	18
		– Valorização da diversidade	22
		– Compromisso com a não-discriminação equidade racial	9
		– Compromisso com a promoção da equidade de gênero	16
		– Relações com trabalhadores terceirizados	5
	Trabalho Decente	– Política de remuneração, benefícios e carreira	9
		– Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	13
		– Desenvolvimento profissional e a empregabilidade	8
– Comportamento nas demissões		6	
	– Preparação para a aposentadoria	5	
Meio Ambiente	Responsabilidade Gerações Futuras	– Compromisso com a melhoria da qualidade Ambiental	7
		– Educação e conscientização ambiental	4
	Gerenciamento do Impacto Ambiental	– Gerenciamento dos impactos no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços	8
		– Sustentabilidade da economia florestal	7
		– Minimização de entradas e saídas de materiais	7
Fornecedores	Seleção,	– Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	10

	Avaliação e Parceria com Fornecedores	– Trabalho infantil na cadeia produtiva	3
		– Trabalho forçado (ou escravo) na cadeia produtiva	3
		– Apoio ao desenvolvimento de fornecedores	8
Consumidores e Clientes	Dimensão Social do Consumo	– Excelência no atendimento	15
		– Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços	7
		– Política de comunicação comercial	11
Comunidade	Relações com a Comunidade	– Gerenciamento impacto da empresa na comunidade de entorno	15
		– Relações com Organizações Locais	3
	Ação Social	– Financiamento da ação social	7
		– Envolvimento com a ação social	5
Governo e Sociedade	Transparência Política	– Contribuições para campanhas políticas	3
		– Construção da cidadania pelas empresas	2
		– Práticas anticorrupção e antipropina	4
	Liderança Social	– Liderança e influência social	4
		– Participação em projetos sociais governamentais	4

Tabela 5- Dimensões, critérios e principais temas abordados pelo Indicador Ethos de RSE

Ao término de seu preenchimento é gerado um Relatório de Diagnóstico onde a pontuação obtida pela empresa é apresentada neste relatório por meio de tabelas e gráficos comparativos, que posicionam o desempenho da empresa em relação aos das empresas que compõem o grupo de *benchmarking* (as 10 empresas que obtiveram o melhor desempenho) e a média de todas as empresas que enviaram o questionário preenchido. O relatório apresenta também o detalhamento das notas da empresa por indicador e correlações com ferramentas e iniciativas relevantes em responsabilidade social, de forma a facilitar aos gestores o uso integrado das sinergias existentes.

#### 4. Análise dos modelos de medição da sustentabilidade

A análise dos modelos de medição de sustentabilidade fundamenta-se na verificação de alguns pontos básicos, tais como: finalidade de sua aplicação, critérios empregados na sua elaboração, número de questões empregadas, princípios básicos entorno de seu desenvolvimento, critérios de análise dos dados, e resultados que são fornecidos pelo modelo.

O primeiro aspecto a ser discutido refere-se à finalidade de aplicação do modelo. Embora todos os modelos possuam um objetivo comum de realizar a medição da sustentabilidade, os modelos da DJSI e ISE possuem como finalidade gerar um *ranking* das empresas que se destacam no mercado, diferentemente do que ocorre com os modelos da Revista Amanhã e do Indicador Ethos RSE. Estes dois modelos objetivam prover indicadores de como as empresas aplicam conceitos inerentes à sustentabilidade organizacional. O modelo do Indicador Ethos RSE destaca-se ainda por gerar um relatório de gestão contendo gráficos e indicativos de melhorias a serem executados.

Na elaboração dos modelos observa-se um elevado grau de similaridade referente aos aspectos avaliados pelos mesmos. Os modelos em estudo apresentam como base de estrutura os conceitos em torno da *triple bottom line*, porém apresentando uma subdivisão de dimensões e critérios diferenciados. A similaridade entre eles pode ser justificada pelo fato que os modelos de medição DJSI e ISE destacam-se como pioneiros nesta avaliação e serviram como base para criação dos modelos da Revista Amanhã e Indicador Ethos RSE.

Entretanto, quando se analisa o processo de preenchimento dos questionários dos modelos da DJSI e ISE, observa-se que estes ainda são extremamente longos, e apresentam instruções bastante complexas que muitas vezes torna o processo de preenchimento cansativo e confuso, fato este que se apresenta diferente para os outros dois modelos. No caso da Revista Amanhã, por tratar-se de um questionário baseado em questões dicotômicas o preenchimento é simples e rápido, gerando uma rápida resposta sobre a atual situação da empresa. Entretanto, o modelo não

permite mensurar individualmente cada dimensão. O modelo do Indicador Ethos RSE, embora seja um questionário longo, destaca-se por poder ser preenchido *on line* pela Internet. Possui alto grau de interatividade e facilidade de preenchimento além do que as questões são direcionadas conforme se preenche o questionário.

No entanto, a utilização de apenas uma fonte de informação como base para levantamento de informações, como ocorre no modelo da Revista Amanhã, pode apresentar disparidade entre o que foi respondido e o que realmente ocorre na organização. Nos outros modelos analisados este fato é minimizado pelo emprego da técnica de triangulação. A triangulação baseia-se no uso e combinação de diferentes métodos para estudar o mesmo fenômeno compreendendo uma interação entre as diversas fontes de evidência para sustentar os construtos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência das fontes de evidência (LEWIS, 1998; FLICK, 2004).

Os modelos da DJSI *World* e ISE apresentam ainda a característica em seu processo de medição de avaliar distintamente empresas de ramos diferentes. Este aspecto com que estes modelos obtenham um maior nível de complexidade principalmente no processo de cálculo, pois neste ponto geram-se diferentes pesos para as dimensões avaliadas em função do ramo da empresa.

Por fim, no preenchimento do modelo, os resultados obtidos são distintos. Os modelos DJSI *World* e ISE não fornecem um parâmetro de comparação imediato para empresa. Fato este que não ocorre nos modelos da Revista Amanhã e Indicadores Ethos RSE que ao término do preenchimento possibilitam uma comparação, ainda que de maneira distinta dos resultados obtidos. No caso da Revista Amanhã esta comparação é feita por níveis de avaliação fornecidos pelo próprio modelo, enquanto o Indicador Ethos RSE resulta em um comparativo em função das empresas *benchmark*, ou seja, as melhores empresas que responderam ao questionário.

A Tabela 6 apresenta um resumo das informações discutidas.

Parâmetros	Modelo	DJSI World	ISE	Revista Amanhã	Indicadores Ethos RSE
Origem		EUA	Brasil	Brasil	Brasil
Data de Criação		1999	2000	2008	2007
Finalidade		Ranquear empresas	Ranquear empresas	Prover relatório de gestão	Prover relatório de gestão
Numero de dimensões		3	7	7	7
Número de critérios de avaliação		11	28	33	14
Número de questões		102	327	100	348
Estrutura do modelo base-se no <i>Triple Bottom Line</i>		Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo de resposta as questões		Abertas e fechadas	Fechadas	Dicotômicas	Binárias, Fechadas e Escala <i>Likert</i>
Grau de dificuldade para preenchimento do questionário		Altíssimo	Altíssimo	Baixo	Médio
Permite-se avaliar individualmente cada dimensão		Sim	Sim	Não	Sim
Emprega triangulação de dados e fontes de informação		Sim	Para as empresas finalistas	Não	Sim
Possibilita ao respondente, ao término do preenchimento, conhecer a avaliação de sua empresa		Não	Não	Sim	Sim
Utiliza critérios diferentes de avaliação em função do ramo de atuação da empresa		Sim	Sim	Não	Não

Possui escala final de comparação para avaliação	Não	Não	Sim	Sim
--	-----	-----	-----	-----

Tabela 6 - Tabela comparativa dos modelos de medição da sustentabilidade

## 5. Considerações finais

Por se tratar de um conceito ainda novo, em fase de construção, a sustentabilidade requer estudos mais aprofundados e criteriosos para seu adequado entendimento e aplicação. Principalmente as questões relativas à medição da sustentabilidade organizacional apresentam muitas lacunas. Observa-se que existem diversas linhas de pesquisa na área porém, cada uma utilizando como referência um modelo próprio de mensuração. Isso tem gerado dificuldades para, por exemplo, realizar comparações do grau de sustentabilidade entre empresas.

Foram identificados na literatura quatro modelos que apresentam sinergias em sua estrutura e modo de mensurar a sustentabilidade. Por meio de uma análise comparativa verificou-se que existem convergências e divergências entre os modelos, apresentando cada um as suas peculiaridades próprias resumidas a seguir.

O modelo DJSI, por exemplo, destaca-se como pioneiro na medição da sustentabilidade, por utilizar a triangulação de fontes de informação e por avaliar individualmente cada dimensão proposta, porém falha pelo alto grau de dificuldades no preenchimento e por não permitir a visualização dos resultados pelas empresas respondentes.

Já o modelo ISE é o primeiro modelo brasileiro de avaliação da sustentabilidade, apresenta pontos positivos como o uso da triangulação de fontes de informação. Possui pontos negativos como o alto grau de dificuldade no preenchimento e extensão, além da não disponibilização de resultados para os finalistas.

Por sua vez o modelo da Revista Amanhã se destaca pela simplicidade de preenchimento e entendimento e por possuir uma escala própria de avaliação dos resultados. Entretanto destaca-se negativamente por não empregar a triangulação de fontes de informação para averiguação dos resultados e por não permitir a avaliação individual de cada dimensão.

Por fim, o modelo de Indicadores Ethos de RSE pode ser considerado o modelo mais completo entre os avaliados, caracterizando-se como um modelo que, embora extenso, apresenta uma fácil estrutura de preenchimento, além de empregar a triangulação de fontes de dados, e possibilitar que ao final de seu preenchimento o respondente obtenha um relatório de gestão da empresa.

Entretanto, a partir da análise realizada neste artigo, observa-se que os modelos existentes precisam ser aprimorados e refinados. Adicionalmente, a análise sinaliza que a utilização das características positivas apresentadas em cada um deles pode ser o ponto de partida para a obtenção de um modelo de medição mais consistente e que permita comparar o grau de sustentabilidade entre empresas.

## Referências

**DJSI.** Dow Jones Sustainability Indexes. Disponível em: <<http://www.sustainability-index.com>>. Acesso em: 15 out. 2010.

**DILLARD, J.; DUJON, V. & KING, M. C.** Understanding the Social Dimension of Sustainability. Unitec Kington: Routledge, 316p., 2009.

**FLICK, U.** *Uma introdução a pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

**FRESNER, J. & G. ENGELHARDT, G.** Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of Cleaner Production*, v. 12, p. 623-631, 2004.

- GIBSON, R. B.** Sustainability assessment: basic components of a practical approach. *Impact Assessment and Project Appraisal*, v. 24, n. 3, p. 170-182, set. 2006.
- GIL, A. C.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ISE.** ISE 2008: questionário base, Ago. de 2008.
- INSTITUTO ETHOS.** Indicadores Ethos de RSE, 2009.
- LABODOVA, A.** Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production.*, v. 12, p. 571-580, 2004.
- LEWIS, M.W.** Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies. *Journal of Operations Management*, v. 16, p. 455-469, 1998.
- LIMA, D. & POZZOBON, J.** Amazônia socioambiental: sustentabilidade ecológica e diversidade social. In: XXII REUNIÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA. Fórum de Pesquisa 3: “Conflitos Socioambientais e Unidades de Conservação”. Brasília, jul. 2000.
- MIGUEL, P.A.C.** Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.
- NORONHA, D. P. & FERREIRA, S. M. S. P.** *Revisões da Literatura*. In: CAMPELLO, B.S., CENDÓN, B.V. e KREMER, J.M. Fontes de Informação para Pesquisadores e Profissionais. Belo Horizonte: Ed. UFMG, p. 191-198, 2000.
- REVISTA AMANHÃ.** Teste amanhã de sustentabilidade, n. 243, jun. 2008.
- ROMANINI, V.** Os valores da Sustentabilidade. *Revista Exame PME*. São Paulo: Abril, 9 ed., p. 22- 33, jul./ago. 2007.
- SAI - SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL.** Responsabilidade social 8000. New York, 1997.
- SIENA, O.** Método para avaliar desenvolvimento sustentável: técnicas para escolha e ponderação de aspectos e dimensões. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 359-374, 2008.
- SILVA, E. H.; COELHO, F. M. G. & ALVES FILHO, E.** Inovação e Sustentabilidade Econômica em Projetos de Assentamentos da Reforma Agrária. *Revista Econômica do Nordeste*, Fortaleza, v. 37, n. 2, abr-jun. 2006.