

**GRES**

**ROTEIRO DE DESENVOLVIMENTO DE  
INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE**

Setembro de 2008

*Concepção: Uniethos*

## **Introdução**

O objetivo do GRES – Grupo Referencial de Empresas em Sustentabilidade - é o desenvolvimento de um programa de cooperação entre as empresas, que compartilham conhecimentos e aprendizagem relativos à administração de metas e processos de gestão sustentável e de seus respectivos impactos econômicos, sociais e ambientais relacionados às principais variáveis críticas para o desenvolvimento sustentável, com ênfase em setores econômicos de maior impacto (direto ou indireto).

Acreditamos que o aprofundamento das práticas de responsabilidade social empresarial e sua incorporação ao eixo estratégico das organizações são desafios que só podem ser enfrentados se tivermos a real dimensão dos impactos da ação empresarial sobre a sociedade e o meio ambiente, obtendo evidências de que a aderência a práticas sustentáveis contribui para a redução destes impactos. Isto depende do desenvolvimento de indicadores que permitam a verificação do progresso real obtido pelas empresas referente aos impactos de suas atividades.

Para isso, o trabalho do GRES prevê que a empresa, uma vez identificada a variável crítica a ser trabalhada, defina a partir de quais requerimentos pretende ver mensurada sua conduta. Sugere-se que estes requerimentos sejam obtidos de compromissos de sustentabilidade já adotados pela empresa, ou que sejam relevantes no contexto em que a empresa atua. Definidos os requerimentos, será possível para a empresa definir quais indicadores serão utilizados para mensurar suas aderência a eles.

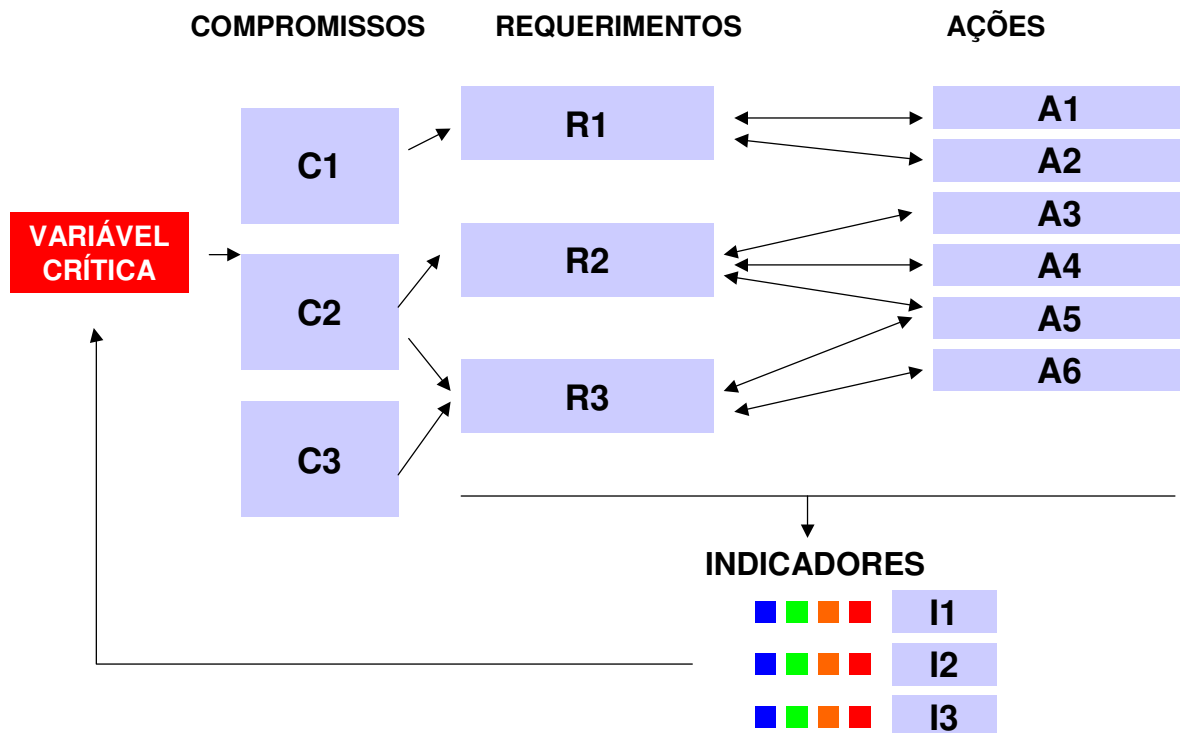
## **Objetivo do Roteiro**

O objetivo deste roteiro é apoiar o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade capazes de mensurar a variável crítica priorizada pela empresa, a partir dos compromissos e requerimentos relevantes.

Para tanto, ele envolve as seguintes etapas:

1. Identificação e priorização dos compromissos de sustentabilidade relevantes relacionados à variável crítica;
2. Identificação e priorização dos requerimentos extraídos dos compromissos de sustentabilidade;
3. Identificação das ações em desenvolvimento para atendimento destes requerimentos;
4. Desenho de indicadores capazes de mensurar o progresso das ações e o atendimento aos requerimentos priorizados.

**FIGURA 1. Quadro-síntese do roteiro**



A terminologia utilizada neste roteiro é detalhada no quadro Definições.

## DEFINIÇÕES

**Compromisso de sustentabilidade** – São compromissos assumidos institucionalmente pela empresa no campo do desenvolvimento sustentável, como a adesão a códigos de conduta, códigos setoriais, diretrizes, pactos, normas, termos de compromisso, entre outros.

**Indicador** – Indicadores são dados ou combinações de dados utilizados como ferramentas para a interpretação da realidade. Normalmente são obtidos a partir de informações concretas e objetivas, relativas a um intervalo de tempo determinado. Como tais, podem ajudar a retratar, de forma sintética, as condições atuais ou tendências de um processo ou fenômeno e contribuir para a formulação de ações capazes de interagir com estas condições. No caso do GRES, os indicadores têm o objetivo de mensurar a aderência da empresa a um ou mais requerimentos.

**Requerimento** – O requerimento é uma conduta específica exigida da empresa como decorrência de um compromisso de sustentabilidade assumido por ela. Exemplo: se o compromisso diz respeito a prevenir a ocorrência de trabalho infantil na cadeia produtiva, o requerimento poderá ser: monitorar periodicamente os padrões trabalhistas na sua cadeia de fornecimento.

**Variável crítica** - A variável crítica é uma dimensão da sustentabilidade sobre a qual as atividades da empresa causam ou podem causar um alto impacto (positivo ou negativo), levando-se em conta o contexto socioambiental da cadeia de valor em que a empresa está inserida e a perspectiva dos seus stakeholders. As empresas do grupo piloto do GRES já definiram suas variáveis críticas na primeira fase do projeto.

## PASSO 1. Identificação e priorização dos compromissos de sustentabilidade relevantes

Partindo da variável crítica escolhida, a empresa deverá identificar quais os **compromissos de sustentabilidade** adotados por ela que sejam relevantes para o trabalho do GRES. Os compromissos incluem:

- Códigos de conduta internos (Ex: Código de Ética; Código de Conduta; Carta de Princípios; Declaração de Valores, etc);
- Códigos de conduta setoriais a que a empresa tenha aderido;
- Códigos de conduta voluntários a que a empresa tenha aderido (Ex: Empresa Amiga da Criança, etc);
- Certificações obtidas pela empresa (Ex: SA 8000; ISO 14001; NBR 16001; FSC; etc);
- Pactos nos quais a empresa seja signatária (Ex: Pacto Global; Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção; Pacto Contra o Trabalho Escravo, etc);
- Compromissos exigidos para o ingresso da empresa em índices de sustentabilidade do mercado de capitais (ISE/Bovespa, DJSI)
- Ferramentas de gestão da sustentabilidade ou outros parâmetros utilizadas pela empresa para diagnóstico, planejamento, elaboração de relatórios (Ex: Indicadores GRI; Indicadores Ethos etc);
- outras referências relevantes.

Sugere-se que os compromissos sejam relacionados numa tabela como a abaixo.

**Tabela 1: Compromissos de sustentabilidade relevantes**

Compromisso	Descrição	Nível de formalização
(nome do compromisso)	(organização proponente, propósito, teor, etc)	(signatária, certificada, adesão voluntária etc)

Dada a profusão de compromissos de sustentabilidade de diversas naturezas, a empresa pode ter dúvidas a respeito de qual compromisso adotar no âmbito do GRES. O quadro Priorizando Compromissos discute algumas alternativas para isso.

Para um exercício de aplicação prática ver o Exemplo 1.

## EXEMPLO 1 - Compromissos de sustentabilidade relevantes

**Variável Crítica:** Trabalho escravo na cadeia produtiva

Compromisso	Descrição	Nível de formalização
Pacto Nacional contra o Trabalho Escravo	Pacto articulado pelo Instituto Ethos, de adesão voluntária, estabelecido em 2004.	Signatária
SA 8000	Norma de certificação internacional criada pela Social Accountability International - SAI com foco em temas trabalhistas.	Certificada
Indicadores Ethos	Ferramenta de Auto-Avaliação da Gestão Socialmente Responsável desenvolvida pelo Instituto Ethos.	Usuária

### Priorizando compromissos

É natural que a empresa adote ou seja signatária de diferentes compromissos a respeito do mesmo tema, inclusive com requerimentos semelhantes ou redundantes. Desta forma, para o trabalho do GRES, é recomendável que a empresa priorize os 2 ou 3 compromissos mais relevantes como referências para a avaliação prevista no âmbito do projeto, facilitando o monitoramento e a gestão dos seus indicadores. Olhando para os compromissos identificados na etapa anterior, a empresa deve realizar as seguintes perguntas:

- Existem compromissos cujos requerimentos se sobrepõem? Há prejuízo em se trabalhar com apenas um deles no âmbito do GRES?
- Existem compromissos cujos requerimentos se complementam? Em caso positivo, considere a necessidade de se trabalhar com ambos, de forma a abordar de forma mais abrangente os dilemas de sustentabilidade relacionados à variável.
- Qual a amplitude de aplicação, atualidade e alinhamento do compromisso com a cultura e a estratégia da empresa? Estes itens devem ser levados em consideração na priorização dos compromissos.
- Existem compromissos relevantes adotados pelo mercado, mas não utilizados pela empresa? Considere a relevância de se trabalhar com estes compromissos;

*OBS: Para apoio na identificação de compromissos adicionais relacionados à variável crítica, ver a publicação Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e Seus Mecanismos de Indução no Brasil, disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). O Instituto Ethos poderá ainda apoiar as empresas na identificação de compromissos adicionais, se necessário.*

## **PASSO 2. Identificação e priorização dos requerimentos extraídos dos compromissos de sustentabilidade;**

Após a identificação dos seus compromissos de sustentabilidade, cada empresa deverá identificar, para cada compromisso, quais **requerimentos** se aplicam direta ou indiretamente à variável crítica escolhida. Como requerimento entendemos qualquer parte integrante do compromisso que exija uma (ou mais) conduta(s) específica(s) da empresa para seu cumprimento.

Nem todos os requerimentos presentes em um compromisso de sustentabilidade precisam ser acompanhados no âmbito do GRES. Muitas vezes, a empresa já cumpre satisfatoriamente parte destes requisitos; em outras, eles podem não ser aplicáveis à empresa, ou representar impactos pouco significativos no seu contexto de sustentabilidade. Nestes casos, não há necessidade de desenvolver indicadores relativos a eles no âmbito do GRES.

Assim, a empresa deverá identificar a quais requerimentos deve ser dada prioridade de ação. Sugerimos que a identificação da prioridade se dê numa escala de 1 a 4, do menos para o mais prioritário, conforme a figura abaixo:

Prioridade para ação				Justificativa (conceito 1 ou 2)
1	2	3	4	

O requerimento terá alta prioridade quando se encaixar em um ou mais dos itens abaixo:

- representa expectativas manifestadas pelos stakeholders;
- os riscos econômicos, sociais e ambientais de seu não cumprimento são considerados altos;
- seu cumprimento está fortemente relacionado a objetivos estratégicos da organização; e
- seu pleno cumprimento representa atualmente um desafio para a empresa.

Por outro lado, o requerimento terá baixa prioridade quando se encaixar em um ou mais dos itens abaixo:

- já é cumprido satisfatoriamente pela empresa;
- não é aplicável à empresa
- representa impactos pouco significativos no seu contexto de sustentabilidade (considerando as dimensões econômica, ambiental e social).

Nestes casos, a empresa deverá justificar uma baixa priorização (nota 1 ou 2 na escala). Sugere-se, nestes casos, que a empresa ofereça evidências claras e verificáveis que subsidiem esta avaliação.

O GRI possui algumas perguntas orientadoras para a priorização dos indicadores propostos em suas diretrizes para elaboração de relatórios. As mesmas perguntas podem ser utilizadas como referência para a priorização dos requerimentos neste roteiro. Elas se encontram no quadro **Priorizando requerimentos**, já adaptadas para a necessidade do GRES

## Priorizando requerimentos

O GRI<sup>1</sup> propõe algumas perguntas para orientar de forma prática a análise de materialidade. Elas podem ajudar a empresa a priorizar requerimentos no âmbito do GRES. Adaptando-as a necessidade do GRES, propõe-se trabalhar com as seguintes questões nesta fase de priorização:

- Esse requerimento é mencionado como importante pelos stakeholders da empresa?
- Isso constitui um futuro desafio para seu setor? Ele já é discutido por seus pares?
- O requerimento está relacionado a importantes leis, regulamentações ou acordos internacionais (ex. legislação ambiental, legislação trabalhista, Declaração Universal dos Direitos Humanos, etc) com relevância estratégica para sua organização ou seus stakeholders (e distintos dos compromissos priorizados para o GRES) ?
- Constitui uma oportunidade para sua empresa?
- Contribui para a probabilidade de ocorrer um risco significativo para sua empresa?
- É reconhecido por cientistas / especialistas como um risco para a sustentabilidade?
- Sua empresa tem conhecimentos ou competências especializadas para contribuir com a sustentabilidade nessa área?
- Contribui para a implementação bem-sucedida de sua estratégia ou reforça os valores da sua organização?"

Sugerimos considerar na lista de requerimentos quaisquer outros dilemas de sustentabilidade da empresa relacionados à variável crítica em questão que não tenham sido abordados pelos compromissos identificados. Para determinar sua prioridade, faça as perguntas acima.

A Tabela 2 descreve uma possível estrutura para priorização de requerimentos.

<sup>1</sup> Fonte: Global Reporting Initiative (2007). Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações. GRI.

**Tabela 2: Requerimentos priorizados**

Compromisso	Requerimento	Prioridade para ação				Justificativa (conceito 1 ou 2)
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	
		1	2	3	4	

Sugere-se, para efeitos da atuação no GRES, que a empresa selecione como balizadores apenas os requerimentos classificados com prioridade 3 ou 4, de forma a mantermos o foco nos itens considerados mais críticos.

O Exemplo 2 fornece uma aplicação prática desta priorização.

## Exemplo 2 – Priorizando requerimentos de sustentabilidade

**Variável Crítica:** Trabalho escravo na cadeia produtiva

Compromisso	Requerimento	Prioridade para ação				JUSTIFICATIVA
		1	2	3	4	
Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo	1. Definir metas específicas para a regularização das relações de trabalho nestas cadeias produtivas, o que implica na formalização das relações de emprego pelos produtores e fornecedores, no cumprimento de todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias e em ações preventivas referentes à saúde e a segurança dos trabalhadores;	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa, documentado no Relatório Anual 2007.
	2. Definir restrições comerciais àquelas empresas e/ ou pessoas identificadas na cadeia produtiva que se utilizem de condições degradantes de trabalho associadas a práticas que caracterizam escravidão;	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa, documentado no Relatório Anual 2007.
	<b>3. Apoiar ações de reintegração social e produtiva dos trabalhadores que ainda se encontrem em relações de trabalho degradantes ou indignas, garantindo a eles oportunidades de superação da sua situação de exclusão social, em parceria com as diferentes esferas de governo e organizações sem fins lucrativos;</b>	1	2	3	4	
	<b>4. Apoiar ações de informação aos trabalhadores vulneráveis ao aliciamento de mão de obra escrava, assim como campanhas destinadas à sociedade de prevenção contra a escravidão;</b>	1	2	3	4	
	<b>5. Apoiar ações, em parceria com entidades públicas e privadas no sentido de propiciar o treinamento e aperfeiçoamento profissional de trabalhadores libertados;</b>	1	2	3	4	
SA8000	2.1. A empresa não deve se engajar ou apoiar trabalho forçado ou compulsório como definido pela Convenção no 29 da OIT, nem deve ser exigido dos seus funcionários o pagamento de 'depósitos' ou a posse pela empresa de documentos de identificação para o início da relação de emprego.	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa – auditoria p/ certificação SA 8000.

	2.2. Nem a empresa nem qualquer entidade supridora de mão-de-obra para ela deve reter qualquer parte do salário, benefícios, propriedade ou documentos de funcionário de forma a forçar este funcionário a continuar trabalhando para a empresa.	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa – auditoria p/ certificação SA 8000.
	2.3. Os funcionários devem ter o direito de deixar o local de trabalho depois de completar o dia de trabalho, assim como de terminar a relação de trabalho, desde que dêem ciência ao empregador.	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa – auditoria p/ certificação SA 8000.
	2.4. Nem a empresa nem qualquer entidade supridora de mão-de-obra para ela devem se engajar ou apoiar o tráfico de seres humanos.	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa – auditoria p/ certificação SA 8000.
Indicadores Ethos	Indicador 27 – Estágio 1 – Cumpre rigorosamente a legislação e possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho forçado, exigindo dos fornecedores o cumprimento da legislação	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa – auditoria p/ certificação SA 8000.
	Indicador 27 – Estágio 2 – Além disso, confere periodicamente o cumprimento da lei e inclui a proibição do trabalho forçado como cláusula específica em seus contratos com fornecedores	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa – auditoria p/ certificação SA 8000.
	<b>Indicador 27 – Estágio 3 – Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente uma postura de repúdio ao trabalho forçado.</b>	1	2	3	4	
	<b>Indicador 27 – Estágio 4 – Articula programas e atividades que visam a erradicar o trabalho forçado de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.</b>	1	2	3	4	

# UNIETHOS

Indicadores Ethos – Binários	27.1. A empresa tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios de avaliação e acompanhamento de seus fornecedores, exigindo documentação comprobatória da não-existência de mão-de-obra forçada.	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa, documentado no Relatório Anual 2007.
	27.2. A empresa, antes de comprar ou contratar um fornecedor, tem como procedimento verificar a Lista Suja de Trabalho Forçado do Ministério do Trabalho	1	2	3	4	Item já atendido pela empresa, documentado no Relatório Anual 2007.

<b>Requerimentos selecionados</b>	
<b>R1</b>	Apoiar ações de reintegração social e produtiva dos trabalhadores que ainda se encontrem em relações de trabalho degradantes ou indignas, garantindo a eles oportunidades de superação da sua situação de exclusão social, em parceria com as diferentes esferas de governo e organizações sem fins lucrativos;
<b>R2</b>	Apoiar ações de informação aos trabalhadores vulneráveis ao aliciamento de mão de obra escrava, assim como campanhas destinadas à sociedade de prevenção contra a escravidão;
<b>R3</b>	Apoiar ações, em parceria com entidades públicas e privadas no sentido de propiciar o treinamento e aperfeiçoamento profissional de trabalhadores libertados;
<b>R4</b>	IE 27 – Estágio 3 – Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente uma postura de repúdio ao trabalho forçado.
<b>R5</b>	IE 27 – Estágio 4 – Articula programas e atividades que visam a erradicar o trabalho forçado de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.

## **PASSO 3 – Identificação das ações em desenvolvimento para atendimento dos requerimentos**

Uma vez priorizados os compromissos, a empresa deverá identificar as ações em desenvolvimento para atender aos requerimentos relacionados à sua variável crítica, no âmbito do negócio ou produto trabalhado no GRES. Para tanto, ela deverá envolver os profissionais das áreas cuja atuação possa ter impacto relevante na variável crítica.

A identificação de ações é importante por dois motivos principais:

- *Identificar se há requerimentos que atualmente não são objeto de uma ação da empresa* - Neste caso, provavelmente a aderência a este compromisso é baixa e a empresa deveria dar início ao desenvolvimento de iniciativas voltadas para tratar desse aspecto.
- *Ajudar a definir indicadores* – Ao visualizar as ações concretas em curso para atendimento do requerimento, a empresa pode mais facilmente desenhar indicadores para o seu atendimento, ou até mesmo aproveitar indicadores já utilizados pelos gestores destas ações.

Alguns pontos importantes a observar são:

- Uma única ação pode contribuir para atender mais de um requerimento.
- Nem toda ação atenderá igualmente a um determinado requerimento; algumas contribuirão apenas de forma indireta ou não muito relevante para o seu cumprimento, enquanto outras contribuem de forma significativa;
- Normalmente um requerimento necessitará de mais de uma ação da empresa para ser atendido de forma plena.

A indicação do responsável por cada ação é fundamental, pois a avaliação final deverá permitir à empresa identificar não apenas o seu nível de aderência global a cada requerimento como o de cada área relevante dentro da empresa.

**Tabela 3 – Identificando ações relacionadas aos requerimentos**

Ação	Área Responsável	Requerimentos atendidos (1=atende de forma indireta ou fraca / 4=atende de forma significativa)				
		R1	R2	R3	...	Rn

**Exemplo 3 – Identificando ações relacionadas aos requerimentos**

**Variável Crítica:** Trabalho escravo na cadeia produtiva

Ação	Responsável	Requerimentos atendidos (1=atende de forma indireta ou fraca / 4=atende de forma significativa)				
		R1	R2	R3	R4	R5
A1. Desenvolver programa de qualificação e inserção profissional em comunidades do Estado do Pará, em parceria com Ministério do Trabalho e Comissão Pastoral da Terra	Fundação Corporativa	2		4		
A2. Inclusão de Critérios de Sustentabilidade no Programa de Seleção e Monitoramento de Fornecedores, com foco especial nas questões trabalhistas	Gerência de Suprimentos				2	
A3. Implantação de Programa de Desenvolvimento de Fornecedores focando mapeamento de riscos de sustentabilidade na cadeia produtiva e construção de planos de ação	Gerência de Suprimentos				4	
A4. Desenvolvimento de campanha voltada a todos os stakeholders da empresa sobre a realidade do trabalho escravo, convocando para a assinatura do Pacto	Gerência de Comunicação		3		2	
A5. Participação de GT de Combate ao Trabalho Escravo para discussão de melhores práticas em experiências empresariais	Gerência de Sustentabilidade de					2
A6. Realização de campanha junto ao consumidor estimulando abaixo-assinado pela aprovação da PEC autorizando desapropriação de terras com ocorrência de trabalho escravo	Gerência de Comunicação		3			3

## **PASSO 4 – Desenho de indicadores capazes de mensurar o progresso das ações e o atendimento aos requerimentos prioritizados.**

Indicadores são dados ou combinações de dados utilizados como ferramentas para a interpretação da realidade. Normalmente são obtidos a partir de informações concretas e objetivas, relativas a um intervalo de tempo determinado. Como tais, podem ajudar a retratar, de forma sintética, as condições atuais ou tendências de um processo ou fenômeno e contribuir para a formulação de ações capazes de interagir com estas condições.

Normalmente, se recomenda que um pequeno conjunto de indicadores seja selecionado para prover informação sobre um determinado processo ou ação. Se bem escolhidos, estes poucos indicadores terão uma chance real de fornecer um retrato fidedigno sobre o fenômeno em análise, enquanto a escolha de um número muito grande de indicadores pode dificultar ou mesmo impossibilitar a análise.

Indicadores podem ter usos diversos, tais como:

- Diagnóstico da realidade de determinado grupo ou localidade
- Comparação entre o desempenho de diferentes projetos, organizações ou países
- Sinal de alerta para situações críticas
- Monitoramento do andamento de um projeto
- Avaliação do impacto de um projeto ou ação

No caso do GRES, o objetivo dos indicadores é monitorar o **nível de aderência das empresas participantes aos requerimentos prioritizados** para avaliação da sua variável crítica.

Preferencialmente, devem ser utilizados indicadores já adotados pelo mercado ou pela própria empresa, de forma a facilitar a sua comparabilidade, sua apuração, a obtenção dos dados e a construção de séries históricas. Algumas fontes importantes de indicadores são indicadas no quadro **Selecionando Indicadores**. Caso os indicadores existentes sejam insuficientes para uma avaliação precisa, a empresa deverá construir novos, considerando para isso algumas características importantes, como:

- **Custo e viabilidade de coleta dos dados** – o desenho de um indicador não será útil se a coleta dos dados necessários for desproporcionalmente custosa em relação aos benefícios do seu uso.
- **Confiabilidade dos dados** – Quem é o responsável por produzir os dados em que o indicador está baseado? A forma de coleta é sempre a mesma e está formalizada dentro da empresa? A atenção para estes pontos é fundamental para que o resultado de qualquer indicador tenha rastreabilidade e, portanto, confiabilidade.

- **Relação direta com os requerimentos priorizados** – Provavelmente muitos indicadores corporativos viáveis e confiáveis possuem uma relação apenas indireta com os requerimentos de sustentabilidade priorizados pela empresa, não sendo adequados para a priorização no âmbito do GRES.
- **Clareza na formulação** – Enunciados muito complexos podem levar a ambigüidades na leitura do significado do indicador. Uma formulação clara facilita o entendimento e análise do indicador pelos diferentes stakeholders.
- **Aplicabilidade a diferentes organizações** – Embora alguns indicadores selecionados possam ser muito específicos à realidade da empresa, é importante para o GRES que parte significativa dos indicadores tenha aplicabilidade em organizações de diferentes setores e portes. Isso aumentará muito a chance da adesão de outras organizações à Agenda GRES ao final do Grupo Piloto.

## Selecionando indicadores

A empresa não precisa necessariamente desenvolver seus indicadores a partir do zero; ao contrário, o ideal é que ela faça uso da sua própria prática e das referências relevantes no mercado para abordar sua variável. Algumas sugestões são:

**Indicadores Corporativos** – Quais indicadores já utilizados pela empresa no contexto corporativo são relevantes para a mensuração da aderência da empresa aos requerimentos priorizados? Existem indicadores utilizados para acompanhar ações e programas voltados para o tema? A empresa pode iniciar a seleção de seus indicadores com a “prata da casa”.

**Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial** – Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de aprofundamento do comprometimento das empresas com a RSE. São compostos por: Questões de Profundidade, Questões Binárias e Questões Quantitativas. Ver: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

**Global Reporting Initiative (GRI)** – Os indicadores GRI abordam aspectos relacionados ao desempenho econômico, social e ambiental da empresa. A GRI possui Protocolos de Indicadores que fornecem definições, orientações para compilação e outras informações destinadas a auxiliar as organizações relatoras e a assegurar coerência na interpretação dos indicadores de desempenho. Ver: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

**Relatórios de Sustentabilidade** – Relatórios de sustentabilidade de empresas do mesmo setor, ou que também abordem a variável crítica selecionada pela empresa, podem mostrar indicadores relevantes e passíveis de adoção.

A tabela de indicadores da empresa poderá ter a seguinte estrutura sugerida:

**Tabela 4 – Desenhando indicadores**

N	Requerimentos	Ações	Indicador	Unidade de medida	Periodicidade de levantamento	Fonte	Responsável pelos dados

- **N** – código do indicador
- **Requerimentos** – requerimentos relacionados ao indicador
- **Ações** – Ações relacionadas ao indicador
- **Indicador** – enunciado do indicador
- **Unidade de medida** – definida claramente (atentar para número absoluto x porcentagem)
- **Periodicidade de levantamento** – de quanto em quanto tempo os dados serão levantados
- **Fonte** – o indicador foi criado pela própria empresa? o indicador foi obtido de alguma referência pública? Algumas fontes e referências podem ser de grande ajuda para a definição dos indicadores a ser trabalhados pela empresa, como o GRI, os indicadores quantitativos dos Indicadores Ethos (conforme quadro apresentado anteriormente)
- **Responsável pelos dados** – área e profissional responsável por fornecer a informação

## Exemplo 4 – Desenhando indicadores

**Variável Crítica:** Trabalho escravo na cadeia produtiva

N	Ações	Indicador	Unidade de medida	Periodicidade de levantamento	Fonte	Responsável pelos dados
I.1	A2, A3	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	Número de operações	Anual	GRI HR7	Operações
I.2	A1, A2, A3	Total de autuações por uso de mão-de-obra forçada na cadeia produtiva	Número de autuações	Semestral	IE 27.3	Suprimentos
I.3	A1	Número de trabalhadores que encontraram ocupação após o programa de formação	Número de trabalhadores	Semestral		Fundação Corporativa
I.4	A1	Número de trabalhadores qualificados	Número de trabalhadores	Semestral		Fundação Corporativa
I.5	A2	% dos fornecedores capacitados no código de conduta da empresa	% do total de fornecedores na data	Trimestral		Suprimentos
I.6	A3	% dos fornecedores que já passaram por monitoramento relativo a questões trabalhistas	% do total de fornecedores na data	Trimestral		Suprimentos

## Referências

SEGNESTAM, L (2002). "Indicators of environment and sustainable development: theories and practical experience". World Bank Environmental Economics Series. Paper no. 89.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006). *Diretrizes para relatório de sustentabilidade (G3)*. Global Reporting Initiative – GRI.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2007). *Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI: Manual para pequenas (e não tão pequenas) organizações*. Global Reporting Initiative – GRI.