

**RONALDO DUARTE FERREIRA**

**UM MODELO DE BALANÇO SOCIAL PARA O INSTITUTO  
NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS COMO FERRAMENTA DE  
TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Coordenador Acadêmico: Professor Paulo Figueiredo

Orientador: Professor Roberto Bevilacqua Otero

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em IPP's de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *in company* requisito para a obtenção do título de Especialista.

INPE

**São José dos Campos - SP**

2010

O Trabalho de Conclusão de Curso

**UM MODELO DE BALANÇO SOCIAL PARA O INSTITUTO  
NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS COMO FERRAMENTA DE  
TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Elaborado por Ronaldo Duarte Ferreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica. Foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em IPP's Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *in company*.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Coordenador acadêmico: Professor Paulo Figueiredo

---

Professor orientador: Professor Roberto Bevilacqua Otero

Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

(Leonardo da Vinci)

A minha esposa Cristina, pelo amor e apoio à realização deste trabalho e as minhas filhas Patrícia e Priscila, fonte inesgotável de alegrias e de motivos para buscar um mundo melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, referência fundamental.

A todos os professores das disciplinas cursadas, pelos ensinamentos e formação de conhecimento e, especialmente, ao Professor Roberto Bevilacqua Otero pela orientação, sabedoria, exigência e por ter acreditado nas minhas possibilidades e entender as minhas limitações.

Ao INPE, pela oportunidade oferecida e amplas condições para a realização deste trabalho.

Aos amigos, companheiros de jornada, pela estimulante convivência e com os quais compartilhei momentos únicos.

A minha esposa e minhas filhas que souberam ter paciência e entender as minhas ausências.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de balanço social que poderá ser usado como ferramenta de gestão, de transparência e de responsabilidade social no ambiente da administração pública, além de caracterizar gestão social como forma de agregar valor e obter vantagem competitiva. Por não ser obrigatória, sua elaboração é realizada por poucas organizações e muito rara em órgãos públicos. Poderá ser aplicado como ferramenta de comunicação institucional, sendo possível criar ou reforçar um relacionamento de forma que promova a legitimação do instituto junto a diversos grupos de interesse como colaboradores, governo, comunidade científica, imprensa e sociedade. Poderá também contribuir para dar maior visibilidade à gestão administrativa, às questões sociais e ambientais e à competência técnica, possibilitando que a sociedade tenha acesso a informações como meio de acompanhar e avaliar o desempenho da instituição. Uma breve análise deste documento e algumas reflexões sobre sua elaboração possibilitará à organização conhecer esta ferramenta que poderá auxiliar na comunicação com a sociedade. Após examinar os modelos existentes, foi desenvolvida uma proposta espelhada no modelo de balanço social do Instituto Ibase, adaptado às características do INPE como instituto público de pesquisas.

Palavras-chaves: Balanço Social, Responsabilidade Social, Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelos de balanço social.....	20
Figura 2 – Princípios de qualidade.....	31



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB – Agência Espacial Brasileira  
ANA – Agência Nacional de Águas  
ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica  
CBERS – *China-Brasil Earth Resources Satellite*  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
Copel - Companhia Paranaense de Energia  
CPETEC – Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos  
DETER – Sistema de Detecção de Desmatamento em Tempo Real  
Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Ethos – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social  
Febraban – Federação Brasileira de Bancos  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz  
FPB – Folha de Pagamento Bruta  
GRI – *Global Reporting Initiative*  
Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
INMET – Instituto Nacional de Meteorologia  
Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia  
INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
LME – Limite de Movimentação de Empenho  
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia  
MMA – Ministério do Meio Ambiente  
NBC-T – Norma Brasileira de Contabilidade – Técnicas  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PCI – Programa de Capacitação Institucional  
Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A.  
PRODES – Programa de Cálculo do Desflorestamento da Amazônia  
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira  
SIAPE – Sistema Integrado de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1. O TEMA E SUA RELEVÂNCIA.....</b>	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>3. A INSTITUIÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL .....</b>	<b>17</b>
<b>4. OS MODELOS DE BALANÇO SOCIAL .....</b>	<b>20</b>
4.1. Modelo Ibase .....	20
4.2. Modelo Ethos .....	25
4.3. Modelo GRI .....	26
4.4. Modelo da Embrapa .....	28
<b>5. O MODELO PROPOSTO PARA O INPE.....</b>	<b>31</b>
5.1. A mensagem de apresentação .....	32
5.2. Base de cálculo .....	33
5.3. Indicadores sociais internos .....	34
5.4. Indicadores sociais externos .....	34
5.5. Indicadores ambientais .....	35
5.6. Indicadores do corpo funcional .....	36
5.7. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial .....	37
5.8. Outras informações.....	38
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>40</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho procura desenvolver uma primeira aproximação para a formulação de um modelo específico de balanço social para o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE). Tem o objetivo de pesquisar conceitos de responsabilidade social na literatura sobre o assunto e demonstrar o balanço social como instrumento de gestão da responsabilidade social, pesquisar também modelos de balanço social que estão sendo utilizados pelas organizações no Brasil e escolher um modelo dentre os existentes que seja o mais adequado às necessidades do INPE.

Apesar de ser aplicado no Brasil e no mundo há mais tempo, o modelo ora apresentado é inédito para o INPE. O trabalho não tem a pretensão de elaborar um balanço social propriamente dito, porém apresentar um possível modelo e assim despertar a atenção para desenvolver esta ferramenta. A sua introdução no cenário do INPE já se justifica em função do ineditismo.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica exploratória em livros, teses, dissertações, revistas, artigos e *web sites*, com o objetivo de criar conhecimento sobre o tema, buscando reunir informações organizadas por outros autores de forma a atingir os objetivos propostos.

Desta forma, este trabalho tem início com esta seção introdutória; no item um demonstra a relevância do tema aderente às preocupações atuais; no item dois mostra os conceitos de responsabilidade social e balanço social; no item três contextualiza a instituição e a importância do relatório; no item quatro apresenta modelos que estão sendo utilizados pelas organizações; no item cinco apresenta um modelo adaptado às características do INPE que permite no item seis apresentar as conclusões.

## 1. O TEMA E SUA RELEVÂNCIA

De acordo com Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase (2010), o balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pelas organizações, parecido com um balanço financeiro, que busca reunir informações sobre os projetos e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, comunidade científica e demais interessados na organização. É uma ferramenta capaz de medir e tornar clara a preocupação da organização com as pessoas e a sociedade de um modo geral, é também um instrumento estratégico para avaliar e desenvolver o exercício da responsabilidade social corporativa.

Por meio do balanço social a organização mostra o que proporciona aos seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos, ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social, construindo maiores vínculos entre a organização, a sociedade e o meio ambiente.

Por que fazer? Ainda de acordo com o Ibase, porque além de agregar valor, traz um diferencial para a imagem da organização que vem sendo cada vez mais valorizado pela sociedade no Brasil e no mundo. Em um ambiente globalizado, onde informações sobre organizações circulam em todo o planeta, uma conduta ética e transparente tem de fazer parte da estratégia de qualquer organização. É um moderno instrumento de gestão, uma valiosa ferramenta para a organização gerir, avaliar e divulgar o exercício da responsabilidade social em seus empreendimentos. É inovador e transformador, é mudar a antiga visão indiferente à satisfação e ao bem-estar dos funcionários e clientes, para uma visão moderna em que nos objetivos da organização incorporam-se as práticas de responsabilidade social e ambiental.

O principal objetivo do setor público está em promover melhores condições de vida à população, implantando políticas públicas, prestando contas dos recursos aplicados exigindo uma maior interação entre governo e sociedade, portanto verifica-se a necessidade de se elaborar um relatório de fácil entendimento que além de divulgar valores financeiros demonstre de que forma esses valores melhoraram as condições de vida da população, evidenciando a aplicabilidade das suas ações e ao mesmo tempo tornando-se efetivo o princípio da transparência.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2009) sugere uma ligação entre capital social e bem-estar social, pois os resultados das ações dos governos são de importância direta para os usuários do serviço público e acontecem fora das organizações, sugere também a construção de indicadores para que seja possível a avaliação, a

comparação com outros países e o progresso das ações, constituindo uma visão para decisões políticas subseqüentes. Demonstra preocupações com o bem-estar e o desenvolvimento sustentável com a apresentação de diversos indicadores sociais de fácil compreensão do desempenho do país ou governo, destinados a lançarem luz sobre o tema. Aponta vários trabalhos de países que procuram desenvolver um conjunto de medidas de bem-estar, disponibilizando estas informações para o debate das políticas públicas e ampliação da participação do público em geral.

Sérgio Rezende (2010), ministro da ciência e tecnologia entende que existe hoje uma preocupação em associar crescimento econômico à proteção do meio-ambiente, à preservação da vida no planeta e à melhoria da qualidade de vida das pessoas. Ciência para o desenvolvimento sustentável significa fazer com que ciência e a tecnologia sejam fatores essenciais para um desenvolvimento com qualidade, levando em consideração as questões social, econômica e ambiental.

Responsabilidade Social é um assunto atual. Luciana Casemiro (2010), quando cita Alfredo Lobo, diretor de qualidade do Instituto Nacional de Metrologia (Inmetro), em recente artigo do jornal O Globo, diz que há uma expectativa em ampliar o movimento de responsabilidade socioambiental no Brasil. O governo federal quer exercer um papel de liderança no tema com políticas públicas, regulamentos, instruções normativas ou campanhas e o Inmetro está discutindo critérios para a certificação de gestão socialmente responsável. Outras iniciativas da sociedade organizada também demonstram estar atentas ao assunto como a Bolsa Mercantil & Futuro Bovespa que possui um índice de sustentabilidade empresarial, uma carteira de investimentos com empresas avaliadas como rentáveis e sustentáveis. O Ibase, precursor na discussão sobre a responsabilidade social nas empresas, embora tenha acabado com o selo balanço social, estuda novas formas de controle social.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Responsabilidade Social vem sendo um tema amplamente discutido e exigido pela sociedade, seu conceito tem sido aprofundado por diversos autores. Tinoco (2001) argumenta que a noção de responsabilidade social remete para a atitude da organização, devido às exigências da sociedade, definindo o papel social a desenvolver para assim obter legitimidade e responsabilidade perante os diversos grupos humanos que a integram e a comunidade como um todo. Costa Filho (2002) ao citar Gabriel Jorge Ferreira, presidente da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), diz que a principal função do balanço social é tornar público como a organização encara sua responsabilidade social, mostrando, com transparência o que a organização está fazendo na respectiva área para o público em geral: clientes, consumidores, corpo de funcionários, acionistas, investidores institucionais e organismos governamentais. Assim, julga-se oportuno, elaborar uma proposta de estruturação de tais informações, de modo que venham a servir de instrumento de gestão da responsabilidade social das instituições.

Longo (2009), ao citar o Instituto Ethos, define que a responsabilidade social é a forma ética e responsável com que a empresa desenvolve todas as suas ações, tanto com a comunidade quanto com seu corpo funcional. Ou seja, com o ambiente interno e externo à organização e com todos os agentes interessados no processo. Para Oliveira (2002) *Apud* Resende *et al* (2008), ter responsabilidade social é a ação da organização em cumprimento de seus deveres, a busca de seus direitos e a divisão com o estado da função de promover o desenvolvimento da comunidade; é ser uma organização que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade. A responsabilidade social é definida por Ashley (2002) *Apud* Frey, Marcuzzo e Oliveira (2008), como compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem, de modo amplo, ou a algum grupo ou comunidade de modo específico, agindo de modo prático e coerentemente no que tange a sua prestação de contas para com ela.

Para Frey, Marcuzzo e Oliveira (2008), o Estado tem no seu objetivo finalístico, o social, ou seja, desenvolver políticas públicas para criar condições sociais e ambientais suficientes ao desenvolvimento econômico sustentado que se traduz em qualidade de vida igual para todos, assim por meio da administração pública o Estado se organiza para atender à coletividade administrada, exercendo sua responsabilidade social. De acordo com a Ramalho (2009), a transparência pode ser entendida como o compromisso do Estado de fornecer informações aos governados. Esse compromisso deve estar na demonstração a todos os

cidadãos do que o governo faz, de que meios utiliza para fazer, de que forma o faz e, sobretudo, por que toma certas decisões em um conjunto de alternativas possíveis.

Desta forma, para tornar pública e transparente a responsabilidade social das organizações, foi criado o balanço social que é definido por Iudícibus e Marion (2001) como o relatório que contém dados que permitem identificar o perfil da atuação social da empresa durante o ano como, a qualidade de suas relações com os empregados, a participação dos empregados nos resultados econômicos da empresa, as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de sua interação com a comunidade e relação com o meio ambiente. É um relatório que fornece informações sobre a política interna com foco para a qualidade de vida dos funcionários, a postura da organização diante do meio ambiente e a relevância de contribuições para a comunidade, ou seja, o balanço social contém um conjunto de informações, econômicas, sociais e ambientais que complementam as que são divulgadas nos relatórios contábeis elaborados de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e pode ser entendido como um demonstrativo cuja finalidade é demonstrar o grau de comprometimento da instituição com a sociedade e com o meio ambiente.

Para Sucupira (2001) *Apud* Silva, Siqueira e Fernandes (2009), balanço social é um conjunto de informações sobre as atividades de uma organização direcionadas à promoção humana e social de seus empregados e à comunidade a qual está inserida. Por meio destas informações mostra o que faz pela população que recebe sua influência direta. Adams e Zutshi (2004) *Apud* Dias, Siqueira e Rossi (2006) afirmam que o balanço social é um processo de comunicação dos efeitos sociais e ambientais das suas ações econômicas para grupos com interesses na organização. Fontes (2008) *Apud* Silva, Siqueira e Fernandes (2009) alerta que é fundamental que um balanço social demonstre a possibilidade de execução de programas sociais utilizando metodologias de avaliação de impactos sociais. Na visão de Ribeiro e Lisboa (1999) *Apud* Ferreira *et al* (2009), o balanço social envolve a demonstração da interação da organização com os elementos que a cercam e contribuem para sua existência.

Para Corrêa (2008) as demonstrações contábeis tradicionais não possuem alcance suficiente para atender às questões do desenvolvimento econômico sustentável nem tão pouco atender a todo os usuários interessados e a comunidade onde a organização está inserida. Devido a ausência de um referencial adequado que contemple uma variedade de dados e formatos financeiro social, surge o balanço social como instrumento para divulgar este tipo de informação.

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T nº 15, instituída pela Resolução CFC nº 935/02 define o balanço social como demonstração contábil que tem por objetivo a

evidenciação de informações de natureza social com vistas a prestar contas a sociedade pelo uso dos recursos naturais e humanos, demonstrando o grau de responsabilidade social da entidade.

Em suma, o balanço social é um levantamento dos principais indicadores de desempenho econômico, social e ambiental da organização, um meio de dar transparência às atividades corporativas e à oportunidade de promover o *accountability*<sup>1</sup>, além de ampliar o diálogo aos diversos grupos com os quais a organização se relaciona.

---

<sup>1</sup> Termo utilizado em circunstâncias que denotam ética, responsabilidade social, transparência, obrigação de prestar contas, sua dificuldade de tradução para a língua portuguesa foi objeto de artigo *Accountability: quando podemos traduzi-la para o português?* (Campos, 1990), onde na opinião da autora, “Ao longo dos anos fui entendendo que faltava aos brasileiros não precisamente a palavra, ausente na linguagem comum como nos dicionários. Na verdade o que nos falta é o próprio conceito, razão pela qual não dispomos em nossos vocabulários”.

### **3. A INSTITUIÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO BALANÇO SOCIAL**

O INPE foi fundado em 1961 e tem como missão produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares em benefício do Brasil (INPE, 2007). Desenvolve várias atividades científicas, tecnológicas e de gestão relativas às suas competências em Meteorologia e Mudanças Climáticas, Sensoriamento Remoto, Ciências Espaciais e Atmosféricas, Engenharia Espacial, Ciência da Computação e Física de Materiais, além disso, mantém o fornecimento contínuo de serviços operacionais de previsão do tempo e clima, monitoramento ambiental da Amazônia Legal, de queimadas, poluição do ar, testes e ensaios industriais.

O INPE é responsável pela execução de ações dos seguintes Programas: Nacional de Atividades Espaciais; Meteorologia e Mudanças Climáticas; Prevenção e Combate a Desmatamento, Queimadas e Incêndios Florestais e Promoção da Pesquisa e do Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Desde a constituição de suas áreas de competência, o INPE estabeleceu como estratégia produzir conhecimento científico com excelência e aplicações para o desenvolvimento e qualidade de vida da sociedade brasileira.

Desde a sua criação articulou-se com diversas organizações internacionais e órgãos públicos nacionais para consecução de programas de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico. Atualmente mantém uma série de cooperações nacionais e internacionais de cunho científico, tecnológico e de participação em políticas públicas. As cooperações servem para viabilizar novos projetos tecnológicos com alto grau de complexidade e custos elevados, captar recursos extraorçamentários e atuar em sinergia com uma rede de órgãos do Estado (INPE, 2009). Dentre as cooperações com órgãos públicos nacionais, podem-se destacar projetos e convênios com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Instituto Nacional de Meteorologia (INMET), Agência Nacional de Águas (ANA), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e diversas universidades, federais e estaduais, entre outros. As cooperações internacionais vigentes ocorrem entre o Instituto e organizações de pelo menos dezessete países, dentre eles Alemanha, Argentina, China, Estados Unidos, França, Índia, Japão, Moçambique e Reino Unido, alinhadas às políticas do Governo Federal por meio do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT).

Além dos relacionamentos com agências espaciais de outros países e com órgãos do Estado brasileiro, o INPE promove a capacitação tecnológica da indústria instalada no país para o desenvolvimento de equipamentos para satélites e infraestrutura de solo, bem como de sistemas de processamento de imagens. Algumas empresas têm sido contratadas para desenvolver e fabricar os subsistemas desde o desenvolvimento dos Satélites de Coleta de Dados. Com a continuidade do programa CBERS<sup>2</sup> foi possível ampliar o número de tecnologias desenvolvidas na indústria local.

Com relação aos recursos humanos, no final de 2009, o INPE contava com 1.081 servidores das carreiras de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e de gestão. A média de faixa etária dos servidores é elevada, neste exercício foram concedidas 20 aposentadorias e 29 encaminhamentos de aposentadoria. Com a ampliação da área de atuação e a necessidade de renovação pelos desligamentos torna-se um desafio atender as necessidades de pessoal da instituição. Por outro lado, observa-se um aumento do número de bolsistas do Programa de Capacitação Institucional (PCI). Ademais, o Instituto também emprega cerca de 800 trabalhadores nas áreas de limpeza, jardinagem, segurança patrimonial e manutenção; técnicos de nível superior para as atividades de controle de satélites, operação dos serviços de previsão do tempo e clima; e atividades de ensaios e testes de seus laboratórios (INPE, 2010).

É possível concluir que a missão do INPE é a razão norteadora da sua existência, com base em princípios de ética, transparência e integridade, o INPE defende, preserva e promove um conjunto de valores como excelência, pluralidade, cooperação, valorização das pessoas, comprometimento, comunicação e responsabilidade sócio ambiental que orientam continuamente suas estratégias e ações. Desta forma, percebe-se a preocupação da instituição com a responsabilidade social quando enfoca o compromisso com os funcionários, sociedade e meio ambiente, os valores definidos caracterizam-na como instituição socialmente responsável.

Com esta ampla atuação no cenário nacional e internacional podemos dizer que os *stakeholders*<sup>3</sup> são: 1) O Governo Federal com seus ministérios, agências governamentais e órgãos de controle; 2) a indústria representada pelas associações e principalmente as empresas contratadas para desenvolvimento de equipamentos 3) a comunidade acadêmica com as universidades e institutos de pesquisas; e 4) a sociedade em geral como as organizações civis, a imprensa e o cidadão comum. Portanto são estes os beneficiários do balanço social do INPE.

---

<sup>2</sup> Sigla em inglês para China-Brasil Earth Resources Satellite, tradução: Satélite Sino-Brasileiro de Recursos Terrestres.

<sup>3</sup> Qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização.

O INPE divulga os seguintes relatórios: Um técnico científico, de maior interesse para a comunidade acadêmica e profissional, que compõem uma importante parcela dos *stakeholders* do instituto; um anual de atividades que se destina à sociedade em geral. A interação formal com a estrutura do Estado ocorre via relatórios anuais que fazem parte do processo de prestação de contas da instituição e circulam nos poderes executivo e legislativo do governo federal.

A comunicação com a comunidade científica e profissional se dá também por meio de artigos e publicações técnicas, participação em eventos etc. Por outro lado, o contato com os demais *stakeholders* vem se dando basicamente pela inserção da instituição na mídia, em grande parte derivada de ocorrências pontuais, como divulgação de inovações de maior impacto e eventos com maior poder de atração junto à imprensa.

O INPE figura como um dos mais importantes centros de pesquisa do mundo. Foi o que demonstrou o *Cybermetrics Lab* (2010), organismo que se dedica à análise quantitativa do conteúdo na internet, especialmente o relacionado com os processos de geração e comunicação de conhecimentos acadêmicos, classificando o instituto como o 47º mais acessado do mundo e 1º do Brasil. O que reforça a responsabilidade desta instituição e demonstra o destaque no âmbito mundial.

Para Câmara (2005) a percepção da importância do INPE pela sociedade brasileira e o suporte para o orçamento são dependentes dos produtos e serviços entregues. Por isto é fundamental que o INPE mantenha o compromisso de gerar produtos de alta qualidade e grande visibilidade, como as previsões de tempo divulgadas pela imprensa e os mapas de desmatamento disponíveis livremente na Internet.

Desta forma, produzir o balanço social é importante porque atende a uma necessidade de comunicação com os diversos grupos, nacionais e internacionais interessados na instituição, demonstra a preocupação da instituição com assuntos de natureza social e ambiental, promove a divulgação das atividades desenvolvidas em uma linguagem mais acessível para a população em geral, promove a transparência de sua gestão e por último, mas não menos importante, promove também a sua imagem gerando uma maior visibilidade da instituição.

#### 4. MODELOS DE BALANÇOS SOCIAIS

No Brasil existem vários modelos de balanço social que atendem aos mais diversos setores, porém três se destacam: O modelo sugerido pelo Ibase, nacional, simplificado, objetivo, preza pela divulgação de resultados a todos os grupos interessados; o modelo sugerido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos) um pouco mais detalhado e adaptado ao cenário brasileiro e o modelo sugerido pela *Global Reporting Initiative* (GRI) mais completo e abrangente que propõe uma padronização de indicadores baseada no *Triple bottom line*<sup>4</sup>. O modelo Ethos e GRI pode ser incorporado ao Ibase. Os três são muito parecidos, pois possuem aspectos de natureza econômica, social e ambiental e se complementam, todos visam definir um conjunto mínimo de informações que devem ser publicadas para garantir transparência às atividades das organizações que se comprometem em adotar um desses modelos.



Figura 1: Modelos de balanço social  
Fonte: Rosa (2009).

Nos relatórios analisados por Mello *et al* (2008) A Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobras), Companhia Paranaense de Energia (Copel) e a Natura adotam orientações e indicadores integrados de modelos sugeridos pelo Ibase, Ethos e GRI, A Petrobras elabora um relatório com foco financeiro e outro de sustentabilidade, A Embrapa adota modelo próprio adaptado do modelo Ibase, a Itaipu Binacional adota o modelo sugerido pelo Ibase e pela GRI.

##### 4. 1. Modelo Ibase

O Ibase é uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo ampliar a participação cidadã no fortalecimento da democracia. Trabalha para promover a

<sup>4</sup> Termo utilizado para definir todo um conjunto de valores, objetivos e processos que uma companhia deveria focar com a finalidade de criar valor econômico, social e ambiental e, através desse conjunto, minimizar qualquer dano resultante de sua atuação.

responsabilidade social, transparência e ética nas organizações dos setores privado, público e da sociedade civil, com o propósito de construir uma cultura de controle público sobre suas atuações.

O modelo Ibase foi desenvolvido com a participação de empresas públicas e privadas e utiliza a abordagem quantitativa, parecida com o formato dos balanços financeiros. Reúne informações sobre a folha de pagamentos, os gastos com encargos sociais de funcionários e a participação nos lucros. Apresenta despesas com controle ambiental e investimentos sociais externos em áreas como educação, cultura e saúde. A cada ano o modelo do Ibase é revisado e atualizado.

O modelo Ibase está estruturado em informações acerca de: 1) da base de cálculo, com os valores referentes à receita líquida, lucro operacional e folha de pagamento bruta; 2) dos indicadores sociais internos, especificamente sobre alimentação, educação, cultura, previdência, saúde, e outros; 3) dos indicadores sociais externos, apresentando-se dentre outros, os investimentos feitos em educação, saúde, cultura e esportes, além dos tributos pagos ao Governo; 4) dos indicadores ambientais; 5) dos indicadores do corpo funcional; 6) Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial; 7) Outras informações sobre o exercício da responsabilidade social, ética e transparência.

1. Base de Cálculo	Itens Incluídos
Receita líquida	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais.
Resultado operacional	Este se encontra entre o Lucro Bruto e o LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda), ou seja, antes das receitas e despesas não operacionais.
Folha de pagamento bruta	Somatório de remuneração (salários, gratificações, comissões e abonos), 13º salário, férias e encargos sociais compulsórios (INSS, FGTS e contribuição social).

Quadro 1: Balanço social modelo Ibase (Continua)  
Fonte: Ibase (2009, p. 1)

2. Indicadores Sociais Internos	
Alimentação	Gastos com restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação de empregados (as).
Encargos Sociais Compulsórios	Gastos com encargos sociais de empregados (as).
Previdência privada	Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementações de benefícios a aposentados (as) e seus dependentes.
Saúde	Plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados (as).
Segurança e saúde no trabalho	Gastos com segurança e saúde no trabalho de empregados (as).
Educação	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação.
Cultura	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes).
Capacitação e desenvolvimento profissional	Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregados (as).
Creches ou auxílio-creche	Creche no local ou auxílio-creche a empregados (as).
Participação nos lucros e resultados	Participações que não caracterizem complemento de salários.
Outros benefícios	Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimos (só o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos a empregados (as) podem ser aqui enumerados.
3. Indicadores Sociais Externos	
Educação	Somatório dos investimentos na comunidade que aparecem discriminados. Os itens na tabela aparecem como indicação de setores importantes onde a empresa deve investir (como habitação, creche, lazer e diversão, por exemplo). Porém podem aparecer aqui somente os investimentos focais que a empresa realiza regularmente.
Cultura	
Saúde e saneamento	
Esporte	
Combate à fome e segurança alimentar	
Outros	
Tributos (excluídos encargos sociais)	Impostos, contribuições e taxas federais, estaduais e municipais.

Quadro 1: Continuação (Continua)

4. Indicadores Ambientais	
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluentes, auditorias ambientais, programas de educação ambiental para os (as) funcionários (as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.
Investimentos em programas/projetos externos	Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.
Metas anuais	Resultado médio percentual alcançado pela empresa no cumprimento de metas ambientais estabelecidas pela própria corporação, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais como a <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI).
5. Indicadores do Corpo Funcional	
Nº de empregados (as) ao final do período	Considerar o número de empregados ao final do ano.
Nº de admissões durante o período	Considerar o número de admissões durante o ano.
Nº de empregados (as) terceirizados (as)	Considerar o número de empregados terceirizados ao final do ano.
Nº de estagiários (as)	Considerar o número de estagiários ao final do ano.
Nº de empregados (as) acima de 45 anos	Considerar o número de empregados acima de 45 anos ao final do ano.
Nº de mulheres que trabalham na empresa	Considerar o número de mulheres ao final do ano.
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	Considerar a % de cargos de chefia ocupados por mulheres ao final do ano.
Nº de negros (as) que trabalham na empresa	Considerar como trabalhadores (as) negros (as) o somatório de indivíduos classificados/autodeclarados como de pele preta e parda (conforme a RAIS).
% de cargos de chefia ocupados por negros (as)	Considerar a % de cargos de chefia ocupados por negros (as) ao final do ano.
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais	Considerar o número de empregados portadores de necessidades especiais ao final do ano.

Quadro 1: Continuação (Continua)

6. Informações relevantes	
Relação entre a maior e a menor remuneração	Resultado absoluto da divisão da maior remuneração pela menor.
Número total de acidentes de trabalho	Todos os acidentes de trabalho registrados durante o ano.
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	Informar se esses projetos foram desenvolvidos pela direção, direção e gerência ou por todos os empregados.
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	Informar se esses padrões de segurança foram desenvolvidos pela direção, direção e gerência ou por todos os empregados.
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos (as) trabalhadores (as), a empresa:	Informar se a empresa não se envolve, segue as normas da OIT ou incentiva e segue normas da OIT
A previdência privada contempla:	Informar se privada contempla direção, direção e gerência ou todos os empregados.
A participação nos lucros ou resultados contempla:	Informar se a participação nos lucros ou resultados contempla direção, direção e gerência ou todos os empregados.
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	Informar se na seleção dos fornecedores os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa não são considerados, são sugeridos ou são exigidos.
Quanto à participação de empregados (as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	Informar se na participação de empregados em programas de trabalho voluntário a empresa não se envolve, apóia ou organiza e incentiva.
Número total de reclamações e críticas de consumidores (as):	Informar o número total de reclamações e críticas dos consumidores protocolados na empresa, no procon e na justiça.
% de reclamações e críticas solucionadas:	Informar % de reclamações e críticas solucionadas protocolada na empresa, no procon e na justiça.
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Informar o valor adicionado a ser distribuído no ano
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	Informar o percentual do valor adicionado é relativo ao governo, colaboradores, acionistas, terceiros e retido.
7. Outras Informações	
Outras informações	Outras informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social, ética e transparência.

Quadro 1: Conclusão

## 4. 2. Modelo Ethos

O Ethos é uma organização sem fins lucrativos, criada com o objetivo de sensibilizar e ajudar o meio empresarial a gerir seus negócios de forma socialmente responsável através do estabelecimento de padrões éticos de relacionamento com os grupos interno, externo, governo e o meio ambiente. O modelo Ethos é baseado num relato detalhado dos princípios e das ações da organização, compreendendo itens como valores, transparência, governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade. Este modelo incorpora os indicadores propostos pelo instituto Ethos, além de sugerir um detalhamento maior do contexto das tomadas de decisão em relação aos problemas encontrados e aos resultados obtidos. O documento compreende informações sobre o tema, subtema, indicador, enunciado, indicadores de profundidade, estágios, indicadores binários e indicadores quantitativos.

**Público Interno**  
TRABALHO DECENTE

### Indicador 15 – Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

Em sua política de remuneração, benefícios e carreira, a empresa:

<p>Busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos.</p>	<p>Trata os empregados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.</p>	<p>Valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades.</p>	<p>Trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.</p>
ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4
<input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disso em nossa empresa (Justifique.) <input type="checkbox"/> Não havíamos tratado antes desse assunto.			

Quadro 2: Visão geral dos indicadores do modelo Ethos de balanço social (Continua)

Fonte: Ethos (2009, p. 34)

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS

	SIM	NÃO	
15.1. O plano de cargos e salários da empresa é transparente e é abordado em seu código de conduta e/ou em sua declaração de valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15.2. A remuneração variável da empresa representa menos de 20% (vinte por cento) da massa salarial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>A empresa:</b>			
15.3. possui políticas com metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração paga pela empresa (monitoradas pelo índice resultante da divisão da maior remuneração pela menor, em espécie, incluindo participação nos resultados e programa de bônus).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15.4. nos últimos dois anos, aumentou o menor salário da empresa em relação ao salário mínimo vigente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15.5. realiza pesquisas para medir a satisfação dos empregados quanto à sua política de remuneração e benefícios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>O programa de participação nos resultados da empresa, caso o possua:</b>			
15.6. foi estabelecido por meio de negociação com uma comissão de empregados ou sindicato e em conformidade com a legislação aplicável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>O programa de bonificação da empresa, caso o possua:</b>			
15.7. foi estabelecido por meio de negociação com uma comissão de empregados ou sindicato e em conformidade com a legislação aplicável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15.8. oferece aos empregados bônus adicionais orientados por elementos de sustentabilidade, como êxitos a médio e longo prazo ou o alcance de metas relacionadas ao desempenho social e ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2006	2007	2008
15.9. Total anual da folha de pagamento e benefícios – em reais			
15.10. Divisão do menor salário da empresa pelo salário mínimo vigente			
<b>Com relação ao programa de participação nos resultados da empresa</b>			
15.11. Percentual dos valores distribuídos em relação à massa salarial			
15.12. Percentual de empregados beneficiados			
<b>Com relação ao programa de bonificação da empresa</b>			
15.13. Percentual de valores distribuídos em relação à massa salarial			
15.14. Percentual de empregados beneficiados			
15.15. Percentual de ações da empresa em poder dos empregados			

Quadro 2: Conclusão

### 4. 3. Modelo GRI

A GRI é uma organização internacional, com sede na Holanda, que tem o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade. O modelo GRI é considerado o mais completo e abrangente, seu conteúdo possui princípios bem definidos e utiliza indicadores de desempenho e protocolos técnicos com metodologias de compilação para garantir a qualidade das informações detalhadas. O conjunto das primeiras Diretrizes surgiu em 1999. Após testes, críticas e sugestões foram lançadas diretrizes mais consistentes e de aceitação mais ampla, processo que vem se aprimorando a cada edição. A melhoria constante das diretrizes permite que mais organizações e até países adotem seus princípios. O conjunto de diretrizes e indicadores da GRI proporciona a comparabilidade, credibilidade, periodicidade e legitimidade da informação na comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das organizações. Ele procura elevar os relatórios de sustentabilidade a um patamar de qualidade similar aos de relatórios financeiros.

Os indicadores de desempenho da GRI são organizados de forma hierárquica, por categoria, aspecto e indicador, agrupados em três grupos: econômico, ambiental e social. O quadro a seguir fornece uma visão geral de sua estrutura.

	Categoria	Aspectos
Economico	Impactos econômicos diretos	Clientes
		Fornecedores
Ambiental	Impactos ambientais	Funcionários
		Investidores
		Setor público
		Materiais
		Energia
		Água
		Biodiversidade
Social	Práticas trabalhistas	Emissões e resíduos
		Fornecedores
		Produtos e Serviços
		Adequação a legislação
		Transporte
	Direitos humanos	Emprego
		Relações com funcionários
		Saúde e segurança
		Treinamento e educação
		Diversidade e oportunidade
Sociedade	Estratégia e gestão	
	Não discriminação	
	Liberdade de associação e de negociação coletiva	
	Trabalho infantil	
Responsabilidade sobre produtos e serviços	Trabalho forçado e compulsório	
	Procedimentos disciplinares	
	Procedimentos de segurança	
	Direitos indígenas	
Sociedade	Comunidade	
	Suborno e corrupção	
	Contribuições políticas	
	Competição e política de preços	
Responsabilidade sobre produtos e serviços	Saúde e segurança dos consumidores	
	Produtos e serviços	
	Propaganda	
	Respeito à privacidade	

Quadro 3: Visão geral da estrutura dos indicadores da GRI  
Fonte: GRI (2002, p. 36)

#### 4. 4. Modelo da Embrapa

O modelo da Embrapa não é um modelo propriamente dito, ele segue o modelo Ibase com algumas adaptações. Uma grande pesquisa foi efetuada nos balanços publicados pelos congêneres do INPE e a escolha da análise do modelo da Embrapa deveu-se ao critério da notoriedade e relevância. Percebe-se o desenvolvimento de um modelo próprio de relatório que contempla a metodologia de demonstração dos resultados e impactos da pesquisa agrícola nos contextos social, econômico, ambiental e sobre a capacitação.

De acordo com a Embrapa (2010) um dos principais problemas das instituições de pesquisa em todo o mundo, é demonstrar os impactos dos seus resultados. Mostrar à sociedade que nela se aplicam recursos advindos de impostos e que estão sendo bem utilizados e que vale a pena investir em atividades de pesquisa, cujos resultados aparecem apenas no longo prazo. No balanço social apresentado a Embrapa demonstra a contribuição dela e seus parceiros para a sociedade brasileira e a importância estratégica do investimento em ciência e tecnologia para que o País tenha um setor agropecuário e florestal competitivo e sustentável. As estimativas de impacto econômico têm base no método do excedente econômico, o mais utilizado na literatura mundial para avaliar os retornos dos investimentos em pesquisa agropecuária.

Como pode ser analisado no quadro abaixo o Lucro Social em 2009 foi de R\$ 18.840.701.859,76. Na Embrapa o conceito de Lucro Social envolve recursos de três fontes: 1) Indicadores Laborais calculados segundo a metodologia proposta pelo Ibase para os recursos investidos em alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e medicina do trabalho, educação, creches/auxílio creche e outros benefícios. Esses recursos representaram 58,86% da Folha de Pagamento Bruta ou 25,43% da Receita Operacional Líquida. Em 2009, esse número chegou a R\$ 461 milhões; 2) Os Tributos pagos, excluídos os encargos sociais, em 2009, foram R\$ 3,6 milhões; 3) Os Impactos das Tecnologias Desenvolvidas e Transferidas à Sociedade, em 2009, representaram R\$ 18.375.220.087,91, para a Embrapa este resultado compensa com folga todos os investimentos em pesquisa realizados na Empresa.

## BALANÇO SOCIAL 2009 DA EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA

1) Base de Cálculo		2009 (R\$)		2008 (R\$)			
1.1) Receita Operacional Líquida (RL)*		1.816.100.250,71		1.353.584.482,16			
1.2) Resultado Operacional (RO)		(51.711.407,73)		(24.147.049,60)			
1.3) Folha de Pagamento Bruta (FPB)		784.700.093,44		578.937.827,53			
1.4) Empresas Prestadoras de Serviços		25.709.373,62		20.572.706,83			
2) Indicadores Laborais		Valor (R\$)	% Sobre FPB	RL*	Valor (R\$)	% Sobre FPB	RL*
2.1) Alimentação		41.733.536,58	5,32	2,30	35.876.905,93	6,20	2,65
2.2) Encargos Sociais Compulsórios		243.992.799,57	31,09	13,43	213.825.742,56	36,93	15,80
2.3) Previdência Privada		59.427.463,49	7,57	3,27	48.025.701,83	8,30	3,55
2.4) Bem-Estar, Saúde e Segurança no Trabalho		30.142.332,04	3,84	1,66	25.222.925,65	4,36	1,86
2.5) Educação e Formação Profissional		68.514.412,04	8,73	3,77	42.049.920,24	7,26	3,11
2.6) Creches/Auxílio Creche		5.038.732,00	0,64	0,28	4.625.631,01	0,80	0,34
2.7) Outros Benefícios		13.004.291,86	1,66	0,72	9.501.128,24	1,64	0,70
<b>Total Indicadores Laborais</b>		<b>461.853.567,58</b>	<b>58,86</b>	<b>25,43</b>	<b>379.127.955,46</b>	<b>65,49</b>	<b>28,01</b>
3) Indicadores Sociais		Valor (R\$)	% Sobre FPB	RL*	Valor (R\$)	% Sobre FPB	RL*
3.1) Tributos (Excluídos os Encargos Sociais)		3.628.204,27	0,46	0,20	3.122.810,64	0,54	0,23
<b>Total Indicadores Sociais</b>		<b>3.628.204,27</b>	<b>0,46</b>	<b>0,20</b>	<b>3.122.810,64</b>	<b>0,54</b>	<b>0,23</b>
4) Tecnologias Desenvolvidas e Transferidas à Sociedade (TD)		18.375.220.087,91	2.341,69	1.011,80	17.963.808.262,03	3.102,89	1.327,13
5) Lucro Social (2+3+4)		18.840.701.859,76	2.401,01	1.037,43	18.346.059.028,13	3.168,92	1.355,37
6) Indicadores do Corpo Funcional		2009		2008			
6.1) Número de Empregados ao Final do Período		8.695		8.440			
6.2) Número de Admissões Durante o Período		807		539			
6.3) Número de Estagiários e Menores Aprendizes		1.988		3.899			
6.4) Número de Empregados Acima de 45 anos		4.759		4.833			
6.5) Número de Mulheres que Trabalham na Empresa		2.413		2.235			
6.6) Percentual de Cargos de Chefia Ocupados por Mulheres		27%		25,26%			
6.7) Número de Negros que Trabalham na Empresa		346		325			
6.8) Percentual de Cargos de Chefia Ocupados por Negros		2%		1,23%			
6.9) Número de Empregados Portadores de Deficiência		45		45			
7) Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial		2009		2008			
7.1) Relação Entre a Maior e a Menor Remuneração na Empresa		26,12		34,05			
7.2) Número Total de Acidentes de Trabalho		25		65			
7.3) Ações de Relevante Interesse Social **		710		514			
7.3.1) Agricultura Familiar		210		52			
7.3.2) Comunidades Indígenas		7		10			
7.3.3) Educação e Formação Profissional: Ações Externas		121		187			
7.3.4) Meio Ambiente e Educação Ambiental		89		46			
7.3.5) Reforma Agrária		29		21			
7.3.6) Segurança Alimentar, Fome Zero		40		36			
7.3.7) Apoio Comunitário		87		61			
7.3.8) Educação e Formação Profissional: Ações Internas		75		40			
7.3.9) Saúde, Segurança e Medicina no Trabalho		52		61			
7.4) Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela Empresa foram definidos por		() Direção () Empregados () Beneficiários		(x) Direção, Empregados e Beneficiários			
7.5) Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por		() Direção (x) Direção e gerências		() Todos os empregados e a CIPA			
7.6) Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela Empresa		() Não são considerados (x) São sugeridos		() São exigidos			
7.7) Na participação dos empregados em programas de trabalho voluntário, a Empresa		() Não se envolve (x) Apoia		() Organiza e incentiva			

Quadro 4: Balanço social 2009 da Embrapa  
Fonte: Balanço social 2009 Embrapa (2010, p. 30)

Na divulgação destes dados a Embrapa procura utilizar o máximo da comunicação social para divulgar suas informações levando a sociedade um documento em formato de periódico com 25 folhas onde descreve ações relevantes e valores gerados. Apresenta as vitrines tecnológicas da Embrapa que são um modelo de sucesso para a validação, demonstração e transferência de conhecimentos produzidos pela Empresa, aumentando a visibilidade da instituição perante seus diversos públicos. Constituem um dos principais mecanismos para a realização da “Comunicação para Transferência de Tecnologia”, compreendida como o processo que viabiliza a articulação entre a empresa e os setores produtivos brasileiros. Tal articulação envolve a formação de redes entre a Embrapa e diversas organizações dos setores público, privado e do terceiro setor.

## 5. O MODELO PROPOSTO PARA O INPE

Os modelos de balanço social existentes estão voltados para a iniciativa privada, desta forma o modelo proposto neste trabalho consiste na adaptação do modelo sugerido pelo Ibase, por se tratar de um modelo simples, objetivo e de fácil leitura e entendimento juntamente com o modelo usado pela Embrapa cujo foco principal são as inovações disponibilizadas à sociedade e os resultados proporcionados pelas novas tecnologias. Procurou-se demonstrar o modelo que melhor representasse as atividades desenvolvidas pelo instituto.

O Ethos (2008) recomenda alguns princípios e critérios que devem orientar a elaboração do balanço social: 1) Relevância: As informações apresentadas serão julgadas úteis caso sejam percebidas como relevantes pelos seus diferentes usuários, a seleção de temas e indicadores deverá refletir como a organização pretende contribuir para a melhoria das condições econômicas, ambientais e sociais; 2) Veracidade: As informações serão consideradas confiáveis na medida em que demonstrem consistência na sua formulação e apresentação; 3) Clareza: Levar em consideração a variedade de públicos que farão uso do relatório; 4) Comparabilidade: Possibilidade de comparação dos dados apresentados com períodos anteriores, o que exige consistência na escolha, mensuração e apresentação dos indicadores que permitam que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização; 5) Regularidade: Permite aos diversos interessados acompanhar os resultados através de apresentação em intervalos de tempo regulares; 6) Verificabilidade: A integridade das informações e a possibilidade de verificação contribuem para a sua credibilidade.



Figura 2: Princípios de qualidade  
Fonte: Rosa (2009).

O planejamento torna-se fundamental para sucesso do relatório, é importante o estabelecimento de uma metodologia para o levantamento e organização das informações, a falta de regras legais definidas permite que a organização selecione as informações que julgarem importantes. Mello *et al* (2008) sugerem que a instituição deve definir objetivos a atingir no curto e médio prazo, sendo essencial para obter o comprometimento dos provedores

internos de informações pois são eles o processo todo se torna inviável ou não confiável e que na elaboração de forma consistente e permanentes deste relatório precisa estar embasada na alocação e treinamento de pessoal, disponibilidade de recursos financeiros, implementação de sistemas de coleta de dados e compromisso com a adoção de mudanças derivadas das indicações sugeridas ou induzidas pelo trabalho.

Vieira Filho (1999) argumenta que é preciso demonstrar que os benefícios gerados pela atuação da organização são superiores aos custos para a sociedade, assim a organização deve buscar caracterizar a sua forma de atuação, elaborando uma forma sistematizada e metodológica para levantamento, quantificação e organização das informações necessárias para compor o documento, observando à simplicidade, a confiabilidade, a comparabilidade, os benefícios líquidos e sua distribuição e Gomes e Rocha (2008) ressaltam que o documento deverá ter informações confiáveis e verificáveis que possibilitem, a cada grupo específico de interessado, encontrar as informações necessárias para aprimorar seu relacionamento com a empresa.

A sugestão apresentada está assim estruturada:

- ✓ mensagem de apresentação;
- ✓ base de cálculo;
- ✓ indicadores sociais internos;
- ✓ indicadores sociais externos;
- ✓ indicadores ambientais;
- ✓ indicadores do corpo funcional;
- ✓ informações relevantes quanto ao exercício da cidadania organizacional; e
- ✓ outras informações.

### **5.1. A mensagem de apresentação**

O Ethos recomenda que inicialmente a organização se apresente para seu público interessado informando os principais aspectos do documento a partir das perspectivas desenvolvidas em todo o processo, podendo incluir os pontos altos e compromissos a serem atingidos: declaração de comprometimento em relação aos objetivos ambientais, econômicos e sociais a que a organização se propõe, reconhecimento de sucessos e insucessos ao longo do processo, desafios mais significativos no sentido de integrar a responsabilização pelo desempenho financeiro, econômico, social e ambiental e as implicações futuras, finalizando a

parte inicial com um relato sucinto das principais etapas pelo qual a organização passou apresentando sua missão, visão, princípios e valores.

## 5.2. Base de cálculo

Nesta etapa começa a elaboração do balanço, a base de cálculo é representada pelos recursos que ingressaram na instituição no período e, através desta base, será possível observar e destacar os indicadores propostos, mensurar a aplicação dos recursos e comprovar seus resultados. Torna-se necessária uma adaptação ao modelo Ibase, pois o INPE como instituição pública e dependente de recursos orçamentários do MCT e da Agência Espacial Brasileira – AEB para financiamento de suas atividades, não possui receitas próprias, assim o termo receita líquida deverá ser representado pelo Limite de movimentação de empenho de despesas. Estas informações poderão ser extraídas do Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI. A Folha de pagamento bruta compreende o somatório de remunerações (salários, gratificações e abonos) 13º salário, férias, encargos sociais (INSS, FGTS e contribuições previdenciárias federais). Estas informações poderão ser extraídas do Sistema integrado de administração de recursos humanos – SIAPE, esta base servirá de parâmetro para os indicadores sociais internos.

Acrescentam-se, a título informativo, os valores gastos com as empresas prestadoras de serviços que tem um valor significativo no âmbito do INPE, assim como demonstra o modelo da Embrapa.

1. Base de Cálculo	20xx Valor (mil reais)	20xx Valor (mil reais)
Limite de movimentação de empenho - LME		
Folha de pagamento bruta - FPB		
Empresas prestadoras de serviços		

Quadro 5: Balanço social anual – Base de cálculo  
Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

### 5.3. Indicadores sociais internos

São investimentos relacionados ao público interno da organização, mensuráveis de acordo com os benefícios fornecidos aos servidores internos que contribuem direta ou indiretamente nos indicadores sociais externos. Aproveitam-se os indicadores propostos pelo modelo Ibase que possuem aderência com a instituição (Alimentação, encargos sociais, previdência privada, saúde, segurança, educação, capacitação, cultura e creches) e foram acrescentados mais dois indicadores (auxílio-transporte e diárias), que são importantes no âmbito público. Os indicadores sociais internos são calculados com base no FPB e no LME e poderão ser extraídos do SIAPE e do SIAFI.

2. Indicadores Sociais Internos	20xx Valor (mil reais)			20xx Valor (mil reais)		
	Valor (mil reais)	% sobre FPB	% sobre LME	Valor (mil reais)	% sobre FPB	% sobre LME
Alimentação						
Encargos Sociais Compulsórios						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e saúde no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Creches ou auxílio-creche						
Auxílio-transporte						
Diárias						
Outros benefícios						
<b>Totais Indicadores Sociais Internos</b>						

Quadro 6: Balanço social anual – Indicadores sociais internos  
Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

### 5.4 Indicadores sociais externos

Este talvez seja um dos pontos mais importantes do documento, a demonstração do que se produz na instituição e quanto disso retorna para a sociedade em resultados econômicos. O modelo da Embrapa explora este item com bastante ênfase, não como peça publicitária, mas como demonstração dos impactos de sua atuação bem como a contribuição

para a sociedade brasileira. A escolha destes indicadores deverá ser analisada em função das ações governamentais voltadas para a população.

Como já foi dito, uma das principais dificuldades das instituições de pesquisa é demonstrar os impactos de seus resultados. O INPE já possui algumas iniciativas de como medir estes impactos. Vale ressaltar o trabalho efetuado pelo Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC) sobre seus serviços e produtos e suas aplicabilidades, onde um dos resultados apresenta uma estimativa de economia gerada para sociedade em 2009 pela utilização de seus serviços e produtos no valor de 232 milhões de reais (Silva, 2009), resultado que poderia fazer parte deste relatório proposto.

A Coordenação de Observação da Terra anunciou recentemente a disponibilização de um milhão de imagens gratuitas, quanto em valores monetários pode ter gerado de retorno econômico para a sociedade? Quanto houve de redução de perdas em decorrência dos alertas emitidos pelo monitoramento ambiental e o monitoramento de desastres naturais? E tantos outros serviços prestados, tecnologias e pesquisas colocados a disposição da sociedade.

Este trabalho não tem a pretensão de mensurar valores, apenas propor uma ferramenta de divulgação de informações que possam ser entendidas pela sociedade em geral.

3. Indicadores Sociais Externos	20xx Valor (mil reais)			20xx Valor (mil reais)		
	Valor (mil reais)	% sobre FPB	% sobre LME	Valor (mil reais)	% sobre FPB	% sobre LME
Tecnologias desenvolvidas e serviços prestados transferidos à sociedade						
4. Lucro social ( 2 + 3 )						

Quadro 7: Balanço social anual – Indicadores sociais externos  
Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

### 5.5 Indicadores ambientais

Este item também bastante importante reflete os investimentos feitos para a preservação e conservação ambiental, bem como um item que evidencia metas anuais para minimizar resíduos. Há uma preocupação muito grande com a proteção ao meio-ambiente e como exemplo é possível citar que o INPE possui competências em sensoriamento remoto e

geoinformação que permitiram a criação do Programa PRODES<sup>5</sup> cujo objetivo é o monitoramento da floresta amazônica por satélite e o Sistema DETER<sup>6</sup> com o objetivo de detectar desmatamentos em tempo real, ambos utilizados no programa governamental de combate ao desmatamento. Com grandes investimentos em produtos como previsão do tempo e clima, imagens de satélites, dados de desmatamentos, software de geoinformação, detecção de raios e outros, é necessário uma maior discussão sobre estes indicadores, com estudo específico, para melhor evidenciar a preocupação da instituição com tais indicadores.

5. Indicadores Ambientais	20xx		20xx	
Gastos com investimentos em meio ambiente				
Quanto ao estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:	( ) não possui metas	( ) cumpre de 51 a 75%	( ) não possui metas	( ) cumpre de 51 a 75%
	( ) cumpre de 0 a 50%	( ) cumpre de 76 a 100%	( ) cumpre de 0 a 50%	( ) cumpre de 76 a 100%

Quadro 8: Balanço social anual – Indicadores ambientais  
Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

## 5.6 Indicadores do corpo funcional

Estes indicadores refletem os utilizados no modelo Ibase, alterando a nomenclatura e acrescentando indicadores específicos do serviço público. Quantificam numericamente os servidores ativos, inativos e pensionistas até o final do período de fechamento do exercício, número de admissões, empregados terceirizados, servidores acima de 45 anos, estagiários, mulheres, negros, portadores de necessidades especiais, estatutários, celetistas e percentualmente grupos que ocupam cargos de chefia. Estas informações poderão ser extraídas do setor de pessoal do instituto.

<sup>5</sup> Programa de Cálculo do Desflorestamento da Amazônia.

<sup>6</sup> Sistema de Detecção de Desmatamento em Tempo Real.

5. Indicadores do Corpo Funcional	20xx	20xx
Nº de servidores ativos ao final do período		
Nº de servidores inativos e pensionistas ao final do período		
Nº de admissões durante o período		
Nº de empregados terceirizados		
Nº de estagiários		
Nº de servidores acima de 45 anos		
Nº de mulheres que trabalham na instituição		
% de cargos de chefia ocupados por mulheres		
Nº de negros que trabalham na instituição		
% de cargos de chefia ocupados por negros		
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais		
Nº de servidores de cargo de confiança		
Nº de servidores estatutários		
Nº de servidores celetistas		

Quadro 9: Balanço social anual – Indicadores do corpo funcional  
 Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

### 5.7 Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial

Os indicadores propostos seguem o modelo Ibase e procura demonstrar informações com relação à política adotada com os servidores, acrescentando ainda informações quanto à transparência da gestão pública e o quanto a instituição se preocupa em solucionar seus problemas por meio da quantificação das reclamações e críticas e os percentuais de atendimento.

6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	20xx	20xx				
Relação entre a maior e a menor remuneração						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela organização foram definidos por:	<input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Todos os empregados	<input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Todos os empregados				
Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por:	<input type="checkbox"/> Direção e Gerência <input type="checkbox"/> Todos os empregados <input type="checkbox"/> Todos + CIPA	<input type="checkbox"/> Direção e Gerência <input type="checkbox"/> Todos os empregados <input type="checkbox"/> Todos + CIPA				
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a instituição:	<input type="checkbox"/> Não se envolve <input type="checkbox"/> Segue as normas da OIT <input type="checkbox"/> Incentiva e segue a OIT	<input type="checkbox"/> Não se envolve <input type="checkbox"/> Segue as normas da OIT <input type="checkbox"/> Incentiva e segue a OIT				
A previdência privada contempla:	<input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Todos os empregados	<input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Todos os empregados				
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela instituição:	<input type="checkbox"/> Não são considerados <input type="checkbox"/> São sugeridos <input type="checkbox"/> São exigidos	<input type="checkbox"/> Não são considerados <input type="checkbox"/> São sugeridos <input type="checkbox"/> São exigidos				
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a instituição:	<input type="checkbox"/> Não se envolve <input type="checkbox"/> Apóia <input type="checkbox"/> Organiza e incentiva	<input type="checkbox"/> Não se envolve <input type="checkbox"/> Apóia <input type="checkbox"/> Organiza e incentiva				
Na questão da transparência da gestão dos recursos públicos	<input type="checkbox"/> Não são praticados <input type="checkbox"/> São praticados por exigência legal <input type="checkbox"/> São praticados mesmo sem exigência legal	<input type="checkbox"/> Não são praticados <input type="checkbox"/> São praticados por exigência legal <input type="checkbox"/> São praticados mesmo sem exigência legal				
Os meios utilizados para garantir a transparência	<input type="checkbox"/> publicações internas <input type="checkbox"/> publicações externas <input type="checkbox"/> audiência pública	<input type="checkbox"/> publicações internas <input type="checkbox"/> publicações externas <input type="checkbox"/> audiência pública				
Número total de reclamações e críticas da sociedade:	Na instituição	No procon	Na justiça	Na instituição	No procon	Na justiça
% de reclamações e críticas solucionadas:	% Na instituição	% No procon	% Na justiça	% Na instituição	% No procon	% Na justiça

Quadro 10: Balanço social anual – Indicadores relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial  
Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

## 5.8 Outras informações

Ao final, podem ser inseridos dados importantes quanto ao exercício da responsabilidade social, ética e transparência, no qual podem congrega quaisquer outras ações que o INPE executar nesse sentido.

7. Outras Informações	20xx	20xx
Outras informações		

Quadro 11: Balanço social anual – Outras informações  
Fonte: Adaptado de Ibase (2009).

## 6. CONCLUSÕES

Após as considerações iniciais e a pesquisa dos modelos de balanço social foi possível propor um modelo que atendesse às características do INPE. Diversos autores concordam que uma gestão com responsabilidade social só traz benefícios à organização, portanto esta ferramenta poderá auxiliar no cumprimento da missão da instituição, bem como demonstrar os impactos econômicos, sociais e ambientais gerados pelas tecnologias ou serviços disponibilizados, contribuir também para que o papel social seja divulgado, reconhecido e avaliado pela sociedade.

A elaboração do balanço social oferece uma proposta de diálogo com os diferentes grupos envolvidos com a instituição, além do público interno, a sociedade em geral, buscando o reconhecimento e respeito da comunidade, transformando a imagem corporativa favoravelmente. Para atingir sua plenitude é necessário que a instituição identifique seus *Stakeholders* para direcionar as informações mais relevantes procurando uma evolução no entendimento deste público, transformando em uma ferramenta eficiente na forma de prestar contas, transparecer todas as atividades e reconhecer a instituição como socialmente responsável.

Este modelo, pioneiro dentro da instituição e sujeito a críticas, não é fixo, mas é uma estrutura que servirá como base. Deverá ser realizado um estudo no âmbito da organização para verificar a possibilidade de implantação deste documento, definir parâmetros, debater a construção de indicadores relevantes e discutir forma de mensurar os impactos de sua atividade. Há de se analisar resultado concreto para a comunidade científica e a sociedade, mas é importante ressaltar que o relatório precisa ter credibilidade para os tomadores de decisão, quem investe e quem consome, as falhas da organização devem estar contidas no relatório bem como as propostas para corrigi-las.

Alguns problemas podem ser previstos, há uma grande dificuldade para disponibilização de pessoal para desenvolver este documento, pois há uma carência muito grande desse contingente; dificuldade de mensurar os impactos, principalmente econômico, pois a instituição carece de mecanismos e modelos de mensuração destes resultados; dificuldade para implementação de um sistema interno de coleta e preparo de informações de forma consistente e permanente.

O INPE deverá aproveitar o momento em que figura com destaque no cenário mundial e também o momento em que as questões ambientais possuem repercussão global, procedendo a entrega de serviços cada vez melhores e essenciais para o aumento da confiança

na instituição, legitimando sua existência perante a sociedade, oferecendo mais um canal de informação e estimulando a participação popular e o engajamento do cidadão, discutindo os resultados, a relevância e os impactos das pesquisas científicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÂMARA, Gilberto. **Um instituto, três missões, dez compromissos**: proposta de trabalho de Gilberto Câmara para o INPE. São José dos Campos, INPE, 2005. 20 p. Disponível em: <[http://www.dpi.inpe.br/gilberto/inpe/plano\\_trabalho\\_gilberto.pdf](http://www.dpi.inpe.br/gilberto/inpe/plano_trabalho_gilberto.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2010.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v.24, n2, p. 30-50, fev./abr.1990. Disponível em:<[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_pe\\_admbrasil\\_bib\\_livros3a.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_pe_admbrasil_bib_livros3a.asp)>. Acesso em: 21 jul. 2010.

CASEMIRO, Luciana. Responsabilidade social a juros baixos. **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro, p. 30. 20 jun. 2010. Caderno Economia.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC nº 935/02** - altera os artigos 7º e 8º da resolução CFC n.º 751, de 29 de dezembro de 1993, que dispõe sobre as normas brasileiras de contabilidade. Disponível em: <[http://www.crc.org.br/legislacao/normas\\_tec/pdf/normas\\_tec\\_rescfc0935\\_2002.pdf](http://www.crc.org.br/legislacao/normas_tec/pdf/normas_tec_rescfc0935_2002.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2010.

CORRÊA, Paulo André de Barros. **O Balanço Social como instrumento de gestão da responsabilidade social**: o caso da Marinha do Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=7&Itemid=>](http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=7&Itemid=>)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

COSTA FILHO, Adalberto Vieira. **Balanço Social dos bancos**: uma análise dos balanços sociais dos maiores bancos no Brasil referentes ao exercício do ano 2000. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de Brasília, Brasília, 2002. Disponível em: <[http://vsites.unb.br/cca/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest\\_dissert\\_004.pdf](http://vsites.unb.br/cca/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest_dissert_004.pdf)>. Acesso em 14 jul. 2010.

CYBERMETRICS LAB OBSERVATORY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY ON THE WEB. **Ranking web of world research centers**. 2010. Disponível em <[HTTP://research.webometrics.info/top4000\\_r&d.asp?offset=0](http://research.webometrics.info/top4000_r&d.asp?offset=0)>. Acesso em: 04 ago. 2010.

DIAS, Lidiane Nazaré da Silva; SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; ROSSI, Monica Zaidan Gomes. Balanço Social: a utilização dos indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) em empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-aps-0303.pdf>> Acesso em: 04 ago. 2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (Embrapa). **Balanço Social 2009**. Disponível em: <<http://bs.sede.embrapa.br/2009/balancosocial2009.pdf>>. Acesso em 14 jul. 2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (Embrapa). **Uma metodologia pioneira para calcular impactos**. 2010. Disponível em: <<http://bs.sede.embrapa.br/2009/impacto.html>>. Acesso em 14 jul. 2010.

FERREIRA, Roberto do Nascimento [*et al*]. Investimentos sociais e riqueza gerada pelas empresas: Uma análise a partir do balanço social. São Paulo: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/306.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

FREY, Marcia Rosane; MARCUZZO, Juliana Luisa; OLIVEIRA, Carine de. O balanço social como ferramenta de transparência para o setor público municipal. **Revista Universo Contábil**, p. 75-92, abr-jun. 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/909/688>>. Acesso em: 14 Jul. 2010.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Sustainably reporting guideline**, Boston. 2002. 104 p. Disponível em: <[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/529105CC-89D8-405F-87CF-12A601AB3831/0/2002\\_Guidelines\\_ENG.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/529105CC-89D8-405F-87CF-12A601AB3831/0/2002_Guidelines_ENG.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

GOMES, Eduardo R.; ROCHA, Fabio. O balanço social como instrumento de gestão de responsabilidade social e de transparência de gestão. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE TRANSPARÊNCIA E NEGÓCIOS, 2., 2008, Niterói. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/transparencia/documentos/anais\\_transparencia2/T6\\_0115\\_0438.pdf](http://www.latec.uff.br/transparencia/documentos/anais_transparencia2/T6_0115_0438.pdf)> Acesso em: 14 jul. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). **Balanço social modelo Ibase**. 2009. Disponível em: <[http://www.balancosocial.org.br/media/BS\\_Empresas2009.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/BS_Empresas2009.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). **Publique seu balanço social**. 2010. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Guia de elaboração do balanço social**. São Paulo, 2004. 33 p. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/Guia\\_Elaboracao\\_2004.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Guia_Elaboracao_2004.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade empresarial 2008**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS2008-PORTUGUES.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS2008-PORTUGUES.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). **Plano diretor do INPE 2007-2011**: planejamento estratégico do INPE. São José dos Campos, 2007. 33 p. Disponível em: <[http://www.inpe.br/noticias/arquivos/pdf/Plano\\_Diretor\\_2007-2011\\_v3.pdf](http://www.inpe.br/noticias/arquivos/pdf/Plano_Diretor_2007-2011_v3.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). **Relatório de gestão**. São José dos Campos, 2009. 55 p. Disponível em: <[http://www.inpe.br/gestao\\_princ/arquivos/RG2008-Inpe-v2.pdf](http://www.inpe.br/gestao_princ/arquivos/RG2008-Inpe-v2.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). **Relatório de gestão**. São José dos Campos, 2010. 58 p. Disponível em: <[http://www.inpe.br/gestao\\_princ/arquivos/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_2009\\_INPE\\_final.pdf](http://www.inpe.br/gestao_princ/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2009_INPE_final.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2010.

IUDICIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001. 212 p.

LONGO, Maria Lucia. **Responsabilidade social empresarial**: estudo de caso da Embrapa Clima Temperado. Pelotas: Embrapa Clima Temperado, 2009. 100 p. Disponível em: <[http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/documentos/documento\\_275.pdf](http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/documentos/documento_275.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2010.

MELLO, Débora Luz de *et al.* Desafios para a elaboração do balanço social e do relatório de sustentabilidade por instituições públicas de pesquisa agropecuária. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA TECNOLÓGICA - ABIPTI, 2008, Campina Grande. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.abipti.org.br/otg/textos/artigos\\_otg/congresso/subtema3/41\\_desafios\\_elaboracao\\_balanco\\_social\\_relatorio.pdf](http://www.abipti.org.br/otg/textos/artigos_otg/congresso/subtema3/41_desafios_elaboracao_balanco_social_relatorio.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Measuring government activity**. 2009. 134 p. Disponível em: <[www.sourceoecd.org/9789264060722](http://www.sourceoecd.org/9789264060722)>. Acesso em: 04 ago. 2010.

RAMALHO, Pedro Ivo Sebba. Insulamento burocrático, accountability e transparência: dez anos de regulação da agência nacional de vigilância sanitária. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 4 – out/dez 2009. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=3395&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3395&Itemid=129)>. Acesso em: 21 jul. 2010.

RESENDE, Leandro Lima *et al.* Balanço social na Universidade Federal de São João Del-Rei: Ética e transparência na Universidade Pública. –In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 5., 2008, Resende. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/550\\_ARTIGO\\_SEGGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/550_ARTIGO_SEGGET.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2010.

REZENDE, Sergio. **Ciência para o desenvolvimento sustentável é o tema central da SNCT em 2010**. Brasília: MCT, 2010. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/315237.html>>. Acesso em: 04 ago. 2010.

ROSA, Benedito Nunes. **A importância do balanço social como ferramenta de gestão**. In: ENCONTRO ESTADUAL DOS PROFISSIONAIS DE CONTABILIDADE DE COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS, 6, 2009, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Disponível em <<http://www.ocemg.org.br/webcoop/diversos/contabilidade/bs.pptx>>. Acesso em 23 ago. 2010.

SILVA, Luiz Tadeu da. **Perfil dos usuários 1º pesquisa – 2009**. Disponível em: <<http://www.cptec.inpe.br/Pesquisa/faces/pdf/Pesquisa-CPTEC-2009.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2010.

SILVA, Márcia Castro; SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; FERNANDES, Fernanda da Silva. Indicadores essenciais do GRI: análise da evolução do grau de aderência plena e de evidenciação efetiva no período de 2003 a 2005. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 12., 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/849.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balço social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001. 248 p.

VIEIRA FILHO, Osmar. **Uma metodologia para a elaboração do balanço social da Eletronorte**. TCC (Trabalho final para o curso de MBA) - Fundação Dom Cabral, 1999.