



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UM FATOR DE COMPETITIVIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES: uma proposta teórico-metodológica para avaliação de
desempenho**

Dissertação de Mestrado

MARIA MARGARETH MAINHARDT CARPES

Florianópolis

2005



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UM FATOR DE COMPETITIVIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES: uma proposta teórico-metodológica para avaliação de
desempenho**

Maria Margareth Mainhardt Carpes

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção
do título de mestre em
Engenharia de Produção.

Orientadora: Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Co-Orientador: Leonardo Ensslin, PhD.

Florianópolis
2005

Maria Margareth Mainhardt Carpes

A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UM FATOR DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: uma proposta teórico-metodológica para avaliação de desempenho

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de abril de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Orientadora

Prof. Leonardo Ensslin, PhD.
Co-Orientador

Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Membro

Bruno Hartmut Kopitke, Dr.
Membro

Ademar Dutra, Dr.
Membro

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Agnes, e ao meu pai, Valter, os quais tanto amo.

AGRADECIMENTOS

A DEUS;

Em especial aos meus Pais, pelo incondicional apoio;

Aos meus familiares e amigos;

À Universidade Federal de Santa Catarina, em particular ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;

Aos professores Sandra Rolim Ensslin, Dra., Leonardo Ensslin, PhD, e Sérgio Petri, Dr., pelos ensinamentos, por toda a atenção dispensada e pelo carinho com o qual fui tratada ao longo do trabalho;

À “Empresa Alfa”, particularmente à colaboradora entrevistada, por sua participação e comprometimento durante toda a pesquisa;

Ao Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq, pelo apoio financeiro;

E a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho.

OBRIGADA!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
RESUMO.....	10
RESUMO.....	10
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Origem do trabalho.....	12
1.2 Formulação do Problema	14
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3.3 Justificativa.....	15
1.4 Limitações do Trabalho.....	18
1.5 Metodologia de Pesquisa.....	19
1.6 Estrutura do Trabalho.....	20
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Introdução.....	22
2.2 PARTE A: responsabilidade social empresarial.....	22
2.2.1 Considerações iniciais	22
2.2.2 Conceituação da responsabilidade social empresarial.....	24
2.2.3 Responsabilidade social como um fator de competitividade.....	27
2.2.4 Implementação da responsabilidade social.....	30
2.2.5 Abordagens para avaliação da responsabilidade social.....	31
2.2.6 Análise das abordagens de avaliação da RS	38
2.2.7 Considerações finais da Parte A	46
2.3 PARTE B: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.....	47
2.3.1 Considerações iniciais	47
2.3.2 Conceituação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.....	57
2.3.3 Fase de Estruturação.....	60
2.3.4 Fase de Avaliação	63
2.3.5 Fase de Recomendações.....	70
2.3.6 Indicadores do modelo Multicritério de Apoio à Decisão	70
2.3.7 Análise da abordagem proposta.....	76
2.3.8 Considerações finais da Parte B	82
2.4 Considerações finais do Capítulo 2	82
CAPÍTULO 3 ILUSTRAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA TEÓRICO-METODOLÓGICA ..	83
3.1 Introdução.....	83
3.2 Fase de estruturação.....	84
3.2.1 Caracterização do contexto decisório	84

3.2.2	Construção dos mapas de relações meios-fins	87
3.2.3	Estruturação da árvore de pontos de vista.....	89
3.2.4	Construção dos descritores	92
3.3	Fase de avaliação	93
3.3.1	Teste de independência preferencial.....	93
3.3.2	Funções de valor.....	93
3.3.3	Taxas de harmonização	95
3.3.4	Modelo global e perfil de desempenho	96
3.3.5	Análise de sensibilidade.....	97
3.4	Fase de recomendações.....	99
3.5	Considerações finais do Capítulo 3	114
CAPÍTULO 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		117
4.1	Conclusões.....	117
4.2	Recomendações.....	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		128
APÊNDICES		133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Enquadramento metodológico	19
Figura 2 – Stakeholders das Empresas.....	29
Figura 3 – Indicador GRI.....	32
Figura 4 – Indicadores sociais internos sugeridos pelo Ibase.....	34
Figura 5 – Árvore de pontos de vista construída a partir dos Indicadores Ethos (2003)	36
Figura 6 – Indicador Compromissos Éticos	37
Figura 7 – Estrutura para análise das abordagens de avaliação da RS	39
Figura 8 – Modelo de lente de Brunswik	53
Figura 9 – Desempenho das ações Alfa e Beta no Modelo MCDA.	58
Figura 10 – Ciclo de aprendizagem gerado pela metodologia MCDA-Constructivista.....	59
Figura 11 – Quadro síntese da metodologia MCDA	59
Figura 12 – Construção da Matriz Semântica do decisor (MACBETH)	64
Figura 13 – Perfis de Impacto das Ações A e B.....	66
Figura 14 – Matriz 4 x 4 utilizada para ordenar preferencialmente os critérios.....	66
Figura 15 – Matriz de julgamentos semânticos para determinação das taxas de substituição.....	67
Figura 16 – Perfil de impacto de ações potenciais	68
Figura 17 – Árvore de pontos de vista.....	72
Figura 18 – Descritor do PV - definir as potencialidades da empresa como agente social	73
Figura 19 – Perfil de Impacto.....	74
Figura 20 – Taxas de Harmonização.....	75
Figura 21 – Estrutura para análise das abordagens de avaliação da RS.....	77
Figura 22 – Representação pictórica da situação atual.	86
Figura 23 – Conceitos do grupo RESULTADOS GLOBAIS.	88
Figura 24 – Mapa de hierarquia meios-fins (parte dele).	89
Figura 25 – Análise Tradicional – Linhas de Argumentação do Ramo A	90
Figura 26 – Análise Avançada do Ramo A	91
Figura 27 – Descritor Transparência nos processos internos (PVF: Processos, área: Resultados Globais).....	92
Figura 28 – Função de valor do descritor Frequência e demanda de revisão do PDI.....	94
Figura 29 – Critério Frequência e demanda de revisão do PDI (PVF 4, D. Indivíduo).....	95
Figura 30 – Estrutura hierárquica de valor contendo as taxas de harmonização	96
Figura 31 – Avaliação local do comportamento da Alfa no modelo (gráfico)	97
Figura 32 – Análise de sensibilidade para o PVF Processos.....	98
Figura 33 – Pontos fortes (em verde) e fracos (em vermelho) identificados	99
Figura 34 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Processos	100
Figura 35 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Valor Agregado.....	101
Figura 36 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Desenvolv. Técnico	102

Figura 37 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Desenvolv. Comport.....	103
Figura 38 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Remuneração	104
Figura 39 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Reconhecimento	105
Figura 40 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Imagem Interna.....	106
Figura 41 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Imagem Externa	107
Figura 42 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação da Alfa	108
Figura 43 – Plano de Investimentos da empresa em RS (público interno).....	111
Figura 44 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação (com a Ação 1)	112
Figura 45 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação (com a Ação 2)	112
Figura 46 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação (com a Ação 3)	112
Figura 47 – Avaliação local do comportamento da Ação 1 no modelo (gráfico).....	113
Figura 48 – Desempenho global da abordagem proposta pela GRI	118
Figura 49 – Desempenho local da abordagem proposta pela GRI nos PVFs 1 e 2.	119
Figura 50 – Desempenho local da abordagem proposta pela GRI nos PVFs 3, 4 e 5.	119
Figura 51 – Desempenho global da abordagem proposta pelo Ibase.....	120
Figura 52 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Ibase nos PVFs 1 e 2.....	120
Figura 53 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Ibase nos PVFs 3, 4 e 5.	121
Figura 54 – Desempenho global da abordagem proposta pelo Instituto Ethos.....	121
Figura 55 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Instituto Ethos nos PVFs 1 e 2.	122
Figura 56 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Ethos nos PVFs 3, 4 e 5.....	122
Figura 57 – Desempenho global da proposta teórico-metodológica	123
Figura 58 – Desempenho local da proposta teórico-metodológica nos PVFs 1 e 2.....	124
Figura 59 – Desempenho da proposta teórico-metodológica nos PVFs 3, 4 e 5.	124

RESUMO

CARPES, Maria Margareth Mainhardt. **A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UM FATOR DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: uma proposta teórico-metodológica para avaliação de desempenho**. 2005. 189f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis/SC.

A busca pela competitividade e pela sustentabilidade tem exigido das organizações preocupações crescentes. Dentre estas, a responsabilidade social (RS) – aqui tratada como estratégia empresarial competitiva. Porém, poucas empresas possuem uma sistemática capaz de avaliar as práticas em responsabilidade social, consideradas as preocupações da organização quando da realização deste tipo de investimento. Normalmente, as que avaliam o fazem recorrendo a sistemáticas genéricas, que atendem parcialmente a este fim, eis que foram desenvolvidas para propósitos diferentes, mais sob o ponto de vista dos beneficiários do que da empresa. Assim, a pesquisa objetiva desenvolver uma proposta teórico-metodológica capaz de suprir tal carência. Para tanto, é realizada a revisão teórica e a análise de três abordagens que tratam da avaliação da RS, bem como é feita uma revisão da Metodologia MCDA-C, na presente utilizada (pela percepção de que a mesma é capaz de construir tal sistemática). A seguir, é proposta a perspectiva teórico-metodológica a avaliar a RS segundo os objetivos empresariais. Por fim, é demonstrado o potencial da mesma, por meio da construção de um modelo (específico) que permita: (i) identificar os objetivos estratégicos de uma dada empresa em suas ações voltadas ao público interno, segundo a percepção do responsável pela área de investimentos em RS relacionada a este público; (ii) avaliar o desempenho da empresa em seus investimentos em RS, com foco no público interno, e (iii) gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados. A pesquisa é aplicada (quanto à natureza), descritiva e exploratória (referente à forma de abordagem do problema), quantitativa e qualitativa (quanto aos seus objetivos), que utilizou o levantamento bibliográfico, um estudo de caso (amostra intencional) e pesquisa-participante, numa abordagem fenomenológica. Com ela, percebe-se que é possível superar o desafio de integrar a dimensão social aos demais fatores competitivos empresariais e, mais do que isso, desfrutar dos resultados positivos que advêm do seu correto gerenciamento.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Avaliação de Desempenho, Apoio à Decisão.

ABSTRACT

CARPES, Maria Margareth Mainhardt. **THE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A COMPETITIVE FACTOR OF ORGANIZATIONS: a theoretical-methodological proposal for the performance evaluation.** 2005. 189 p. Thesis (Master's Degree in Production Engineering). Program of Graduate Studies in Production Engineering, UFSC, Florianópolis, SC.

The search for competitiveness and sustainability has required increasing concerns from organizations. Among such concerns, the social responsibility (SR) – herein understood as a competitive entrepreneurial strategy – stands out. Nonetheless, few organizations have a systematics that is capable of evaluating their practices in social responsibility, regarded as concerns of the organization when such a kind of investment takes place. In fact, the organizations that make such a kind of evaluation normally do it by making use of general actions which partially serve this end, as they have been developed for different purposes - more under the viewpoint of the beneficiaries than under that of the organization itself. Thus, the research aims at developing a theoretical-methodological proposal capable of fulfilling such a need. For such, a theoretical review is carried out as well as an analysis of three approaches that deal with SR evaluation, in addition to a review of the MCDA-C Methodology, applied herein (due to the belief that the same is capable of constructing such a systematics). The following step consists of proposing a theoretical-methodological perspective so as to evaluate SR according to the entrepreneurial goals. Finally, the potential of the research is presented by means of the construction of a (specific) model which allows: (i) to identify the strategic objectives of a given company in its actions towards the internal public, according to the perception of a person who is responsible for the area of investment in SR related to such a public; (ii) to evaluate the performance of the company in its investments in SR, with focus on the internal public; and (iii) to generate and give priority to the actions as well as to contribute to the achievement of the identified strategic objectives. The research is applied as regards its nature; it is descriptive and exploratory as regards the way the problem is approached; and it is quantitative and qualitative as to its objectives, since it makes use of the bibliographical survey, of a case study (intentional sample), in addition to being a participatory research because of its phenomenological aspect. It **allows** the perception that it is possible to overcome the challenge of integrating the social dimension to the other organizational competitive factors and, more than this, to profit from the positive results that will arise from its correct management.

Key-words: Social Responsibility, Performance Evaluation, Decision Aid.

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Neste Capítulo são apresentados os seguintes aspectos sobre o trabalho: origem, problema de pesquisa, objetivos a que este se volta, justificativa, limitações, metodologia de pesquisa e a forma que o mesmo está estruturado.

1.1 Origem do trabalho

A sociedade provém os recursos humanos e ambientais necessários para a produção empresarial e os recursos econômicos demandados para a sua aquisição. As empresas, por sua vez, disponibilizam os produtos ou serviços que suprem as necessidades das sociedades. É uma relação de ganha-ganha que, há alguns anos, não era facilitada.

Hoje, porém, este cenário vem se revertendo. Cada vez novos fatores de competitividade são impostos às organizações. Um deles é a Responsabilidade Social (RS). Tal prática, antes uma iniciativa de poucas organizações, hoje é largamente desenvolvida, não somente pelo caráter social propriamente, mas também porque figura como uma nova fonte geradora de oportunidades para as empresas, interferindo em sua competitividade.

Investir socialmente significa caminhar rumo ao um processo de aprendizagem, de melhoria contínua, de inclusão social e de desenvolvimento sustentável. As empresas, ao afirmar sua responsabilidade social e assumir voluntariamente compromissos que vão além das obrigações regulamentares e convencionais, buscam elevar os níveis de desenvolvimento, por meio da adoção de um novo modo de governança, transparente, capaz de conciliar interesses de diversos envolvidos em um enfoque global viável e sustentável.

Mas, apesar de crescente, tal prática ainda não está internalizada por muitas empresas. Há dificuldades, especialmente, no que se refere à geração e à priorização de ações, ou seja, à identificação de “em que” investir, de forma a melhor garantir, concomitantemente, os ganhos econômicos, sociais e ambientais almejados pela empresa e pela sociedade.

Também existem problemas quanto à inserção das ações no planejamento empresarial. Diversas organizações não sabem como atuar com responsabilidade social da mesma forma como o fazem nos seus negócios. Isso significa que as competências desenvolvidas nas demais áreas da organização não são aproveitadas nem servem como uma referência para a sua atuação social. Tais dimensões são vistas separadamente, quando na verdade não o são. Da mesma maneira como fazem

com seus demais negócios, estas empresas deveriam planejar as ações sociais balizadas por estratégias maiores, fruto da visão de negócio estabelecida e da missão a ser cumprida.

A não observação a estes aspectos gera (i) riscos relacionados à incerteza do alcance que fora proposto com os investimentos sociais por parte das empresas; (ii) ações pontuais, sem sustentabilidade; e (iii) elevação dos índices relativos aos problemas econômicos, sociais e ambientais. Tal realidade influencia na disponibilidade de recursos para as atividades empresariais, tanto em número como em qualidade, piora a produtividade e a competitividade da empresa, prejudica o crescimento econômico e, por fim, atua como empecilho ao desenvolvimento das regiões.

Frente a este contexto, a presente iniciativa explora o conceito de responsabilidade social sob um enfoque específico, visto como uma estratégia empresarial competitiva (melhor explicitada adiante) que tem, como uma das conseqüências, também, o desenvolvimento das regiões.

Conscientes desta tendência e das dificuldades das empresas frente a este desafio, algumas iniciativas podem ser destacadas. Na pesquisa, são enfatizadas três instituições que trabalham de forma a promover uma mudança de comportamento das empresas e facilitar a gestão social, por parte das mesmas, com sustentabilidade. Trata-se da Global Reporting Initiative (GRI), do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos), descritos no Capítulo 2, Parte B.

Tais instituições, largamente reconhecidas e detendo um corpo de profissionais altamente qualificado, desenvolvem e disponibilizam instrumentos capazes de auxiliar as empresas a superar os desafios impostos pela decisão de atuar com RS. Mas, mesmo dispondo do ferramental desenvolvido por tais instituições, algumas oportunidades de melhoria são identificadas pelas empresas.

Uma delas é a que se refere às facilidades que um instrumento de avaliação do desempenho em RS, mais específico à realidade de cada caso, traria. Tal especificidade seria capaz de promover maior entendimento dos gestores sobre sua própria realidade, subsidiando a tomada de decisão com informações consistentes, gerando maior conhecimento sobre os contextos específicos e aumentando as chances de acertos e do sucesso dos investimentos.

Para suprir tal necessidade, foi delineada a presente pesquisa. Por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, que será detalhada no próximo capítulo (Capítulo 2, Parte B), busca-se desenvolver uma proposta teórico-metodológica para analisar e aperfeiçoar o desempenho organizacional, incorporando a RS às preocupações de negócio das empresas.

Para testar a proposta, será apresentada uma ilustração da construção de um modelo que permita: (i) identificar os objetivos estratégicos de uma dada empresa em suas ações voltadas ao público interno, segundo a percepção do responsável pela área de investimentos em RS relacionada a este público; (ii) avaliar o desempenho da empresa em seus investimentos em RS, com foco no público interno, e (iii) gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

Com a iniciativa, almeja-se gerar subsídios para que as empresas se planejem e desenvolvam ações sustentáveis, capazes de fomentar o crescimento econômico e o desenvolvimento das comunidades com as quais interagem.

1.2 Formulação do Problema

Conhecendo-se as dificuldades e oportunidades existentes e o desafio que é permitir às empresas desenvolver ações que gerem, efetivamente, benefícios à sociedade, e, paralelamente, assegurem ganhos empresariais que lhes permitam posição competitiva favorável no mercado, surgem as seguintes perguntas de pesquisa:

- (i) Como auxiliar os gestores a identificar seus objetivos estratégicos, considerados os aspectos de responsabilidade social?
- (ii) Como avaliar o desempenho da empresa segundo os seus objetivos estratégicos, tendo incorporadas as práticas de RS?
- (iii) Como gerar e priorizar ações sociais capazes de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados?

Diante deste problema, são considerados os seguintes pressupostos para o trabalho:

As empresas socialmente responsáveis não possuem instrumento que lhes permita identificar seus objetivos estratégicos, de forma a direcionar suas decisões de investimento em RS;

As empresas socialmente responsáveis não possuem instrumento que lhes permita avaliar suas práticas sociais com base na contribuição das mesmas para os seus objetivos estratégicos;

As empresas socialmente responsáveis não possuem instrumento capaz de gerar e priorizar ações sociais que contribuam para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Para responder às referidas perguntas, portanto, é necessário um modelo de avaliação de desempenho que gere como resultados:

Instrumento que permita identificar os objetivos estratégicos da empresa e gerar maior conhecimento sobre a sua realidade;

Instrumento que permita avaliar o desempenho da empresa segundo os seus objetivos estratégicos, tendo incorporadas as práticas de RS; e

Instrumento que permita às empresas gerar e priorizar ações sociais capazes de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

1.3 Objetivos

Em função do problema levantado no tópico anterior, pode-se, então, propor o objetivo geral e os objetivos específicos que irão guiar o trabalho, conforme segue.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta teórico-metodológica para analisar e aperfeiçoar o desempenho organizacional, incorporando a RS como um fator de competitividade empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

Realizar uma revisão teórica das abordagens que tratam da avaliação de RS e analisá-las;

Realizar uma revisão teórica da Metodologia MCDA-C;

Propor uma perspectiva teórico-metodológica capaz de avaliar a RS, com base na Metodologia MCDA-C;

Demonstrar o potencial de tal proposta, por meio da construção de um modelo, em bases construtivistas, que permita:

- (i) identificar os objetivos estratégicos de uma dada empresa em suas ações voltadas ao público interno, segundo a percepção do responsável pela área de investimentos em RS relacionada a este público;
- (ii) avaliar o desempenho da empresa em seus investimentos em RS, com foco no público interno, e
- (iii) gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

1.3.3 Justificativa

No passado, segundo Gonzalez (2002), a empresa estava preocupada em atender somente aos proprietários, cotistas e acionistas. Atualmente, porém, cada vez mais ela vem se preocupando em suprir da melhor forma possível as expectativas da sociedade. Esta, por sua vez, assume dois papéis

distintos, que tornam ainda mais complexo o gerenciamento destas expectativas: ora figura como consumidora, ora como investidora.

De acordo com o autor, tal característica faz com que a empresa, para sobreviver no mercado, deva investir em governança e responsabilidade social corporativa, tal qual investe em inovação, gestão, produção e recursos humanos. Isso facilita à mesma melhorar o seu desempenho no mercado e a sua eficiência produtiva. Porém, muitas organizações ainda não têm esta visão. Seja por entraves intrínsecos ao início deste processo ou mesmo pela pequena disseminação dos papéis de cada ator social, um dos quais as empresas. Mas, qualquer que seja o motivo, este movimento já começou e aqueles que não se engajarem para cumprir as exigências da sociedade, no longo prazo não terão chances de sucesso no mercado.

Antes de iniciar os investimentos em RS, como sugere Lucca (2002),

(...) as empresas devem estabelecer um foco, pois suas atitudes não devem ter como objetivo (ou pretensão) a substituição das empreitadas de porte macro (que são obrigação do Estado), devem representar uma contribuição dirigida às enormes carências da coletividade e para a preservação do meio ambiente. A falta desse foco pulveriza as ações sociais da empresa, tornando-as sem vínculos de identificação organizacional e emocional com seus executores (...). Isso pode acabar sendo entendido apenas como patrocínio, o que desvirtua o sentido da responsabilidade social. (LUCCA, 2002, p. 22).

De acordo com o autor, assim como vem ocorrendo nos países mais desenvolvidos, de forma consistente e sistêmica, a preocupação com a RS empresarial brasileira está expandindo sua contribuição para a redução das disparidades sociais. Todavia, deve ser administrada, sobretudo sob o enfoque da empresa, que é auto-sustentável, com competência, qualidade e visão gerencial. Só assim é possível garantir a regularidade das ações comunitárias, assistir parcela maior da população socialmente excluída e assegurar a sustentabilidade do negócio.

Um aspecto que deve ser destacado, além de toda a mobilização para que se assegure o bem-estar social e a proteção ao meio ambiente, é o de que a RS empresarial pode ter um valor econômico direto: é INVESTIMENTO, não um gasto. Ao mesmo tempo em que ações de RS geram benefícios que contribuem ao alcance de objetivos sociais e do meio ambiente, é possível visualizá-las como investimento estratégico, incorporadas à estratégia empresarial, aos seus instrumentos de gestão e às suas atividades. Assim, pode-se adotar um enfoque financeiro, comercial e social integrado, que desemboque numa estratégia de longo prazo e minimize os riscos relacionados com a incerteza.

De modo geral, pode-se afirmar que o movimento pela responsabilidade social nas empresas segue uma mesma direção, acontecendo em dois sentidos distintos: (i) de dentro para fora, impulsionado por executivos conscientes, e (ii) de fora para dentro, pressionado por forças sociais que enfatizam que fazer negócios não é simplesmente comprar, produzir, vender e lucrar, mas fazer negócios num ambiente social.

No primeiro sentido, a exemplo, segundo pesquisa realizada pela *Manager on line*, em 2002, com 240 executivos, a preocupação das empresas com as questões sociais vai além do simples

reconhecimento e passa a ser realmente valorizada pelos profissionais. Figura como um dos critérios, para os mesmos, ao escolher a empresa em que vão trabalhar. Quando questionados sobre a importância que atribuem a uma empresa que investe em programas sociais, na hora da seleção, 83% afirmaram que esse é um fator de atração, enquanto 13% não consideram esse um fator decisivo nesse momento.

No segundo sentido, da mesma forma, outro dado extraído da pesquisa é a comprovação do crescimento do chamado “mercado ético”, ou seja, dos consumidores que estão valorizando mais os produtos e serviços daquelas empresas que se preocupam com as questões sociais. Para 87% dos executivos entrevistados, respondendo neste momento como consumidores, a imagem social de uma empresa influencia a sua decisão (como consumidores), na hora de comprar produtos e serviços. Somente 10% não levam em conta a responsabilidade social das empresas na hora do consumo.

Assim, é preciso investir em RS, e de maneira planejada. Além disso, num processo em consonância com os outros parceiros, como o governo ou outras instituições que investem socialmente, estabelecendo-se relações de troca e, fundamentalmente, de confiança.

Segundo a Revista *Manager on line* (2003), David Uren, consultor australiano que edita o jornal *The Manager*, coloca que a palavra *trust* (confiança), mais que nunca, vem tomando uma significativa importância no vocabulário das organizações. Em todo o mundo estão sendo desenvolvidos códigos de conduta, artigos sobre ética, responsabilidade social, governança corporativa, enfim, vêm sendo criados subsídios para fomentar uma intervenção social por parte das organizações, cada vez mais intensa e eficiente.

Numa dimensão mais ampla, a União Européia, por exemplo, possui políticas comerciais e de cooperação para o desenvolvimento que incidem diretamente sobre âmbitos relacionados ao comportamento dos mercados. Neste contexto, o enfoque europeu da RS das empresas deve refletir e estar integrado numa perspectiva mais abrangente, inserido em diversas iniciativas internacionais, tais como o Pacto Mundial das Nações Unidas (*UM Global Compact*, 2000), a Declaração tripartite da OIT (1998) sobre as empresas multinacionais e a política social (*ILO's Tripartite Declaration on Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, 1997/2000), e as diretrizes da OCDE para as empresas multinacionais (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, 2000).

Retornando à dimensão da empresa, como um sistema, e considerando a sua relação com outros sistemas (outras partes), salienta-se que, antes mesmo de se instaurar um processo mais complexo, como o que se consolida na União Européia, muitos aperfeiçoamentos, no âmbito da atuação socialmente responsável, podem ser feitos. Mesmo nas ações locais já se pode agir num ambiente melhor estruturado, de maior cooperação. Se muitas empresas atuam de forma aleatória, inconsistente com os objetivos estratégicos delas, e incoerentes com a realidade que almejam transformar, gerando um ciclo vicioso (em que pensam estar contribuindo, mas, na verdade, só geram gastos), outras já têm uma visão diferente. Sabem onde querem chegar e as estratégias para fazê-lo. Utilizam-se do planejamento, com base em seus objetivos estratégicos em responsabilidade social. São

as que alcançam resultados mais consistentes, desenvolvem ações contínuas e contribuem para um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

De forma a facilitar o alcance das primeiras a uma situação mais clara e sustentável, como aquela em que se encontram estas últimas empresas, bem como de modo a orientar as decisões de investimentos de ambas, foi delineada a presente proposta de pesquisa. Ou seja, identificando-se os objetivos estratégicos da empresa investidora e planejando as ações sociais a serem executadas por esta, da mesma forma como são planejadas suas outras estratégias de negócio (relacionadas a recursos humanos ou à inovação, por exemplo), almeja-se induzir a um processo de desenvolvimento mais consistente, com maiores contribuições a ambos os lados (empresa e sociedade).

A partir deste processo instaurado, ao longo do tempo ganha (i) o governo, por poder contar com um parceiro a mais nos investimentos sociais (sem, contudo, repassar a responsabilidade que tem o Estado sobre o bem-estar dos cidadãos); (ii) a empresa, por diversos ganhos, dentre os quais, os relacionados ao reconhecimento do seu esforço, por parte das comunidades (o que se reverte em valor agregado a seus produtos ou serviços); e, não menos, (iii) a sociedade, que tem mais um aliado na busca pelo seu bem-estar.

1.4 Limitações do Trabalho

O presente trabalho apresenta limitações com relação: (i) à restrição do escopo do estudo (o modelo foi desenvolvido apenas para a área de investimentos em público interno) e (ii) à “generalização” do modelo construído para a ilustração da proposta teórico-metodológica. Ou seja, este não pode ser aplicado por outras empresas, havendo a necessidade das mesmas desenvolverem o seu próprio modelo. A proposta teórico-metodológica pode ser disseminada, mas cada organização, e mesmo outras áreas dentro da organização pesquisada (que não a área voltada ao público interno), devem construir o seu próprio instrumento de avaliação.

Além deste aspecto, pode-se dizer que há limitações ligadas à visão da pessoa entrevistada, responsável pela área de investimentos em responsabilidade social empresarial voltada ao público interno na Empresa Alfa, que é aqui considerada como sendo a visão da empresa, o que talvez possa não ser verdade para determinados aspectos. Tais “incoerências”, todavia, frente às estratégias empresariais e à sua postura quando da delegação desta responsabilidade a tal pessoa, são mínimas e, portanto, não chegam a afetar o modelo criado.

Por fim, existem limitações quanto à multiplicidade, à complexidade e à interdependência das variáveis que se apresentam no processo. Por isso, e pela própria característica metodológica, o modelo desenvolvido é legítimo para o caso tratado, considerando-se os atores envolvidos no trabalho e o momento presente.

1.5 Metodologia de Pesquisa

O trabalho se caracteriza, quanto à natureza, como uma pesquisa do tipo aplicada, eis que tem aplicação prática e possui como objetivo gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos, que envolvam verdades e interesses locais.

É descritiva e exploratória, referente à forma de abordagem do problema. Descritiva, na medida em que detalha as características do caso estudado, procurando gerar entendimento sobre o problema e conhecimento ao decisor. E exploratória, por, em consequência disto, proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo explícito e passível de uma análise mais consistente.

Com relação aos seus objetivos, é qualitativa e quantitativa, buscando interpretar o fenômeno e atribuir a ele significados, considerados os valores do decisor, bem como traduzir as informações geradas em números, de forma a melhor analisá-las. Para possibilitar esta busca, utilizou-se como procedimentos técnicos: o levantamento bibliográfico, um estudo de caso (amostra intencional) e uma pesquisa-participante, numa abordagem fenomenológica (focando a descrição direta da experiência tal como ela é, processo que é melhor detalhado nos próximos capítulos), dentro do paradigma interpretativo construtivista, mais adiante comentado.

A Figura 1 apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa.

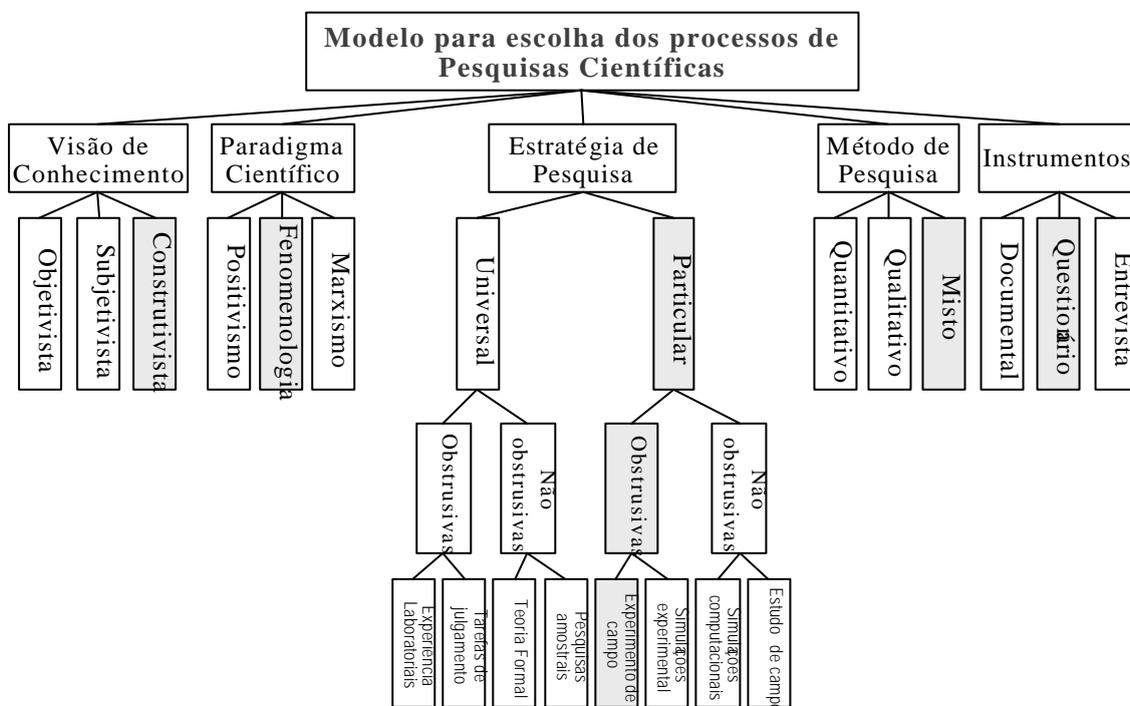


Figura 1 – Enquadramento metodológico
Fonte: Petri (2005)

Por fim, ressalta-se que, diante: (i) das dificuldades das empresas com relação à gestão competitiva de seus negócios, frente às novas demandas (no caso, a RS), e (ii) do problema formulado, é fundamental que seja gerado aos gestores destas organizações, inicialmente, conhecimento sobre o contexto. Conhecimento, este, necessário para subsidiar o processo de tomada de decisão e garantir investimentos competitivos e sustentáveis. E, por meio da proposta teórico-metodológica aqui apresentada, é possível gerar o conhecimento mencionado, ao longo de todo o processo, que é participativo e interativo.

1.6 Estrutura do Trabalho

O estudo se compõe de quatro capítulos: Introdução, Marco teórico, Ilustração de implementação da proposta teórico-metodológica e Conclusões e recomendações.

O primeiro, de introdução, apresenta a origem do trabalho, o problema de pesquisa, seus objetivos (geral e específicos), a justificativa para o trabalho, suas limitações, a metodologia de pesquisa utilizada e de que forma o estudo está estruturado.

Este capítulo é seguido pelo Marco teórico, o qual se divide em duas partes: Parte A, relativa à responsabilidade social empresarial, e Parte B, referente à Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C).

Na Parte A, após as considerações iniciais, o conceito de responsabilidade social (RS), a visão de RS como um fator de competitividade e alguns requisitos para a implementação da RS são apresentados. Em seguida, são destacadas três abordagens para avaliação da RS, largamente utilizadas no Brasil, quais sejam: a proposta pela Global Reporting Initiative (GRI), a proposta pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e a proposta pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos). As mesmas são analisadas, segundo os propósitos desta pesquisa e a partir de critérios identificados com base em referencial teórico e em observações retiradas das entrevistas na empresa pesquisada, e são tecidas as considerações finais da Parte A.

Já a Parte B trata do conceito da Metodologia MCDA-C e suas fases, bem como apresenta, da mesma forma como realizado com as abordagens sugeridas pela GRI, pelo Ibase e pelo Instituto Ethos, os indicadores construídos por meio da Metodologia MCDA-C e sua análise (segundo os mesmos critérios utilizados na Parte A).

No Capítulo 3, de ilustração da implementação da proposta teórico-metodológica, o detalhamento do desenvolvimento das três fases de aplicação da Metodologia MCDA-C, para o contexto analisado, é apresentado. Com tal procedimento, pode-se visualizar o comportamento da metodologia frente aos objetivos do trabalho e, também, a sua potencialidade no atendimento aos mesmos.

Por fim, no Capítulo 4 são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa e as recomendações para futuros trabalhos.

Ao término do documento, constam ainda as referências bibliográficas utilizadas para o estudo e os apêndices.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Introdução

Conforme já comentado, este capítulo se divide em duas partes: Parte A, relativa à responsabilidade social empresarial, e Parte B, referente à Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA-C).

Inicialmente, na Parte A, o capítulo faz uma introdução ao tema responsabilidade social. Tal prática é conceituada e contextualizada, apresentada como uma estratégia empresarial competitiva e explicitada a forma como operacionalizá-la. A seguir, são destacadas e analisadas as abordagens para avaliação da RS propostas pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos).

A seguir, na Parte B, parte-se para a contextualização da pesquisa, em termos de seu enquadramento científico, para o detalhamento do processo decisório e, por fim, para a exposição da Metodologia MCDA-C e suas fases. Assim como realizado com as abordagens sugeridas pela GRI, pelo Ibase e pelo Instituto Ethos, os indicadores construídos por meio da Metodologia MCDA-C são apresentados e analisados.

Tais informações são necessárias para que se gere um maior entendimento de todo o contexto antes que se possa partir para a ilustração da proposta teórico-metodológica.

2.2 PARTE A: responsabilidade social empresarial

2.2.1 Considerações iniciais

De maneira a melhor entender o contexto em que surgiu o movimento de responsabilidade social empresarial, cumpre analisar em que condições esta prática emergiu.

Como argumentam NETO & FROES (2001), com a globalização, grandes grupos privados nacionais e transnacionais tiveram seu poder aumentado. De acordo com FURTADO (1999, *apud* NETO & FROES, 2001), surgiram novas estruturas de poder e uma racionalidade econômica de localização das unidades produtivas em função dos custos relativos dos insumos e de alterações nas

taxas de câmbio e de juros. Segundo o autor (FURTADO, 1999, *apud* NETO & FROES, 2001), a grande preocupação do poder privado que agia segundo tal racionalidade não era a de maximização das vantagens de cada região, mas sim a maximização das vantagens do seu negócio. Com esta visão, nações, povos e culturas tendiam a perder o seu valor.

Neste movimento, o Estado cedia lugar às empresas, o econômico emergia dominando o político e havia uma perda da soberania nacional e do poder social, com as ações sociais migrando do Estado e da sociedade para as estruturas de poder geridas pelas empresas (trans e multinacionais). Tal cenário, no qual era visível a elevação da concentração da renda e do capital, acabou por elevar também os custos ecológicos e sociais.

Em contrapartida a isto, surgiu um novo movimento, preocupado em diminuir os riscos (econômicos, ambientais e sociais) da globalização e potencializar os seus benefícios. Na operacionalização deste novo movimento, as empresas, além de investirem, mais conscientes das necessidades sociais, mostravam-se preocupadas em divulgar o que faziam. Essa preocupação se iniciou como uma forma de obterem retorno sobre os investimentos realizados. Com este intuito, as empresas iniciaram um processo de comunicação que culminou, mais adiante, no marketing social.

Ao longo do tempo, após este “primeiro passo”, novas estratégias foram definidas, outros investimentos realizados e cada vez mais aprendizado foi gerado, até hoje se chegar à percepção da responsabilidade social como uma estratégia de negócio, num processo dinâmico, que deve ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade (Neto & Froes, 2001).

Segundo NETO & FROES (2001), há três estágios de gestão da responsabilidade corporativa, quais sejam:

Gestão social interna: contempla as atividades regulares da empresa, como saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente de trabalho;

Gestão social externa: abrange o ônus das externalidades negativas sobre o meio ambiente, a sociedade e os seus consumidores; e

Gestão social cidadã: incorpora questões de bem estar social, como inserção na comunidade, promoção do desenvolvimento social e atuação no campo da cidadania, mediante a implementação de projetos sociais. Pode-se afirmar que é um estágio no qual há maior comprometimento da empresa com a sociedade como um todo.

Assim, quando se reconhece uma empresa como socialmente responsável, está sendo reconhecido todo o seu esforço na busca por uma relação mais harmônica e de ganha-ganha junto àqueles que, de alguma forma, se relacionam com ela, seja público interno ou externo.

E, neste reconhecimento, está implícito também o reconhecimento a um conjunto de valores segundo os quais tal empresa rege suas atividades, e com os quais as pessoas se identificam, por compartilharem dos mesmos.

Segundo Garay (2001), as empresas, ao agirem, adicionam às suas competências básicas a variável *ética*, base da cidadania empresarial (expressa por meio dos princípios e valores adotados pela organização) e a variável *política*, via participação junto ao Estado, à sociedade civil organizada e a grupos de cidadãos, bem como por meio de decisões e ações relativas à estruturação de maneiras de melhor solucionar os problemas sociais existentes.

Cada vez mais, o conceito de responsabilidade social das empresas vem se consolidando de forma multidimensional e sistêmica (Ashley *et al*, 2000; Ashley, 2001), envolvendo variáveis complexas e interdependentes que se ligam direta ou indiretamente ao negócio da empresa. Com isso, deixa de estar associado à mera realização de ações isoladas e pontuais, direcionadas à comunidade, e volta-se a uma visão de redes de relacionamento – as quais são estruturadas segundo princípios e valores comuns, contendo padrões de conduta aplicáveis à totalidade das atividades da empresa.

Assim, a responsabilidade social está presente em todos os níveis e operações do negócio e vem favorecer a comunicação junto àqueles que com ela se relacionam, bem como facilitar a atenção permanente às suas expectativas e necessidades. Pode-se dizer, neste sentido, que é respaldada, dentre outros princípios, pelo seguinte:

Cada grupo de interesse tem direito a não ser tratado como um simples meio, mas deve, ao contrário, participar ou pelo menos ser levado em conta por ocasião das decisões relativas aos rumos da firma na qual ele tem um interesse. (Kreitlon e Quintella, 2001:06).

Pelo exposto até então, pode-se dizer que, mesmo tendo sido cometidos alguns “excessos” pelo poder privado, em sua busca pelo desenvolvimento tecnológico e pelo crescimento econômico, ao longo do tempo, as próprias empresas perceberam o seu dever no balanceamento do ônus que estava sendo gerado à sociedade.

Se no início tal movimento pode ter sido entendido como uma forma da empresa garantir mercados e uma relativa “ordem” econômica, política, social e cultural, que a beneficiasse, mais num sentido reativo e individual do que consciente e coletivo, hoje se entende a responsabilidade social em seu sentido mais amplo, conforme é descrito a seguir.

2.2.2 Conceituação da responsabilidade social empresarial

Uma descrição bem clara do conceito de RS é oferecida por Muller (2003, p.60-63). Segundo a pesquisadora, a sociedade atual se movimenta em busca da responsabilidade social corporativa: empresas, governos e sociedade civil se conscientizaram da importância da prática de ações sociais por parte da empresa, para o progresso e desenvolvimento do país. Neste sentido, a pesquisadora cita Grajew (2001, p.30), que afirma que “no Brasil, muitos empresários estão percebendo que não é mais compatível a convivência entre empresas prósperas e uma sociedade deteriorada”.

Para evidenciar esta tendência atual, Muller (2003) aponta três instâncias que congregam preocupações com a RS. A primeira instância é constituída por eventos que se dedicam a “discutir conceitos, práticas e indicadores que possam efetivamente definir uma empresa como empresa cidadã” (Santarém, 2001, p.01). A Segunda instância é constituída por órgãos criados especificamente para promover a prática de RS, como por exemplo, o instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social e o GIFE (grupo de instituições fundações e empresas). A terceira instância é constituída pelos vários sites dedicados a RS. Além disso, a pesquisadora aponta a proliferação de cursos devotados a RS, em todo o país, bem como o aumento de pesquisas, artigos, e publicações que exploram este conceito.

Face à aceleração das mudanças em todo o mundo globalizado e ao agravamento dos problemas sociais, o bem estar da sociedade passou a sofrer influências da participação direta das empresas, no sentido da adoção, por estas, de ações sociais, de estabelecimentos de parcerias e de desenvolvimento de projetos sociais próprios. Tudo isto, em conjunto, demonstra a consciência social da empresa com relação ao bem comum e à sua responsabilidade social.

A seguir, são apresentadas duas definições de responsabilidade social e, após esta apresentação, são feitos comentários sobre os seus pontos convergentes.

Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002),

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Camargo e Franco (2000, p. 92) definem RS da seguinte maneira:

Responsabilidade social – conceito adotado para organizações privadas socialmente responsáveis – refere-se às estratégias de sustentabilidade a longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e/ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades.

Cumprido salientar que estas duas definições apontam na mesma direção: a preocupação com os efeitos sociais da atividade empresarial, bem como a preocupação com os interesses das diferentes partes que constituem a empresa, incluindo-se aí os acionistas ou proprietários. Assim, à lógica de desempenho e lucro é adicionada a lógica de co-responsabilidade pelo desenvolvimento social.

Cada vez mais, esta visão é incorporada por um número maior de empresas. Entre as brasileiras, a exemplo, já é comum a publicação dos resultados de seus balanços sociais, algumas vezes juntos com seus balanços financeiros. Além deste indicativo, publicações como o “Guia das Melhores Empresas para Trabalhar” e o “Guia da Boa Cidadania Corporativa”, ambos do Grupo Exame, evidenciam o crescente reconhecimento, por algumas organizações, da importância dos seus funcionários para o sucesso do negócio e do desenvolvimento da comunidade na qual se inserem (como uma importante fonte de capitais humano e social).

Tais empresas, percebendo o seu papel como um dos agentes promotores do desenvolvimento das regiões de forma sustentável, tornam-se mais conscientes da necessidade de investimentos sociais e de ações cooperadas, visando induzir a um ciclo virtuoso de desenvolvimento.

Neste sentido, inclusive, têm se mostrado grandes parceiras às demais iniciativas sociais desenvolvidas por outros agentes: sociedade e governo, com os quais se relacionam. A exemplo, vem se tornando comum a utilização da competência empresarial no desenvolvimento e na transferência de tecnologias de gestão ao terceiro setor, que, por sua vez, detém a competência na mobilização e no desenvolvimento de ações sociais. Com isso, as empresas e as organizações da sociedade civil desenvolvem projetos em parceria, com muito mais eficiência e efetividade, contribuindo sem, contudo, abandonar o seu foco de negócio, sem ter que investir no desenvolvimento de competências que não lhes cabem. E o Estado, o outro vértice da tríade pelo desenvolvimento sustentável das regiões, volta-se cada vez mais à *regulação* destas relações.

Auferindo sinergia entre as iniciativas dos três vértices, pode-se realmente falar de responsabilidade social, não apenas empresarial, mas num enfoque mais amplo, o qual não será aqui detalhado (por fugir do foco proposto pela pesquisa).

Dentro do contexto da RS, surge a variável ética. Como já colocado, a ética é a base de sustentação da responsabilidade social e se expressa por meio dos princípios e valores adotados pela empresa. Não há como implementar critérios da responsabilidade social sem que haja ética nos negócios. Assim, é imprescindível que a organização tenha o discurso e a prática convergentes.

De nada adianta investir em projetos sociais se, por outro lado, a empresa sonega impostos ou remunera mal seus empregados, por exemplo. A prática da RS não é compensatória, mas sim complementar, de co-responsabilidade. Neste sentido, cabe diferenciar o que é ser socialmente responsável, e desenvolver todas as atividades empresariais segundo os mesmos princípios, do que é ser um promotor de ações meramente filantrópicas:

A Filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias etc.) e organização. A Responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (...) cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim, a Responsabilidade Social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz. (Instituto Ethos, 2000)

Como se percebe, o conceito de responsabilidade social é muito mais amplo e completo do que o de filantropia. Seus objetivos são diferentes e, portanto, os resultados obtidos pelo investimento em uma ou outra prática também.

De forma a promover um processo de gestão integrada, que contemple os ganhos empresariais e sociais almejados, combinando a lógica de desempenho e lucro à lógica de co-responsabilidade pelo desenvolvimento social, sugere-se investir nas práticas de responsabilidade social, e não nas filantrópicas.

2.2.3 Responsabilidade social como um fator de competitividade

De acordo com Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, de forma a manter uma posição sustentável no mercado. Está relacionada ao padrão de concorrência de cada mercado, compreendendo os seus fatores críticos de sucesso específicos.

Segundo Grunert e Ellegard (1992), fatores críticos de sucesso (FCSs) podem ser entendidos como as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Transcendem os pré-requisitos para estar no mercado e são dinâmicos, em função das constantes mudanças nos ambientes interno e externo das empresas. São fatores que diferenciam as organizações de um mesmo mercado e, caso não sejam corretamente gerenciados, podem gerar influências negativas significativas sobre o sucesso da empresa, no ambiente em que atua. Quando adequadamente identificados e gerenciados, os FCSs promovem melhor desempenho e o aumento da competitividade da organização (LEIDECKER e BRUNO, 1984).

A sustentabilidade de uma dada empresa no mercado é reflexo dos seus fatores críticos de sucesso identificados e das diferentes estratégias competitivas adotadas por esta empresa, na busca pelo sucesso. Considerando-se a RS como uma estratégia competitiva, bem como levando em conta os argumentos a seguir colocados, pode-se afirmar que a RS é um fator de competitividade empresarial.

O Instituto Ethos afirma, a exemplo, que uma empresa é socialmente responsável porque seus líderes acreditam que, ao fazer isso, ela “será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa” (ETHOS, 2000). E que, ao adotar algum tipo de conduta responsável por seus empregados e clientes, a empresa terá aumentada tanto “sua capacidade de recrutar e manter talentos” como também “a fidelização dos consumidores” (*op. cit.*), fatores-chave para o sucesso de um negócio. O Instituto afirma ainda que: “com iniciativas desse tipo, a empresa revela sua crença no preceito de que só uma sociedade saudável pode gerar empresas saudáveis [competitivas]” (*op. cit.*). Um importante líder de todo esse movimento, Oded Grajew, afirma ainda que, se um consumidor sente que uma empresa é responsável, ele certamente vai preferir seus produtos (GRAJEW 1999).

Apesar de muitos já reconhecerem isto, por conhecerem os benefícios decorrentes do posicionamento social adotado pelas empresas investidoras, ainda há os que defendem uma visão contrária. Argumentam que custos econômicos privados são adicionados ao processo produtivo e representam um forte risco empresarial. Certamente, os objetivos relacionados à gestão social sustentável não são o foco das empresas, as quais têm e continuarão tendo que realizar suas atividades de modo a melhor remunerar seus investidores. Mas devem estar integrados aos seus objetivos de negócio, por diversos motivos, que divergem daqueles que caracterizam a RS como um gasto.

Um dos argumentos do Instituto Ethos pela gestão socialmente responsável é o comprometimento ético da empresa em benefício da sociedade como um todo. O Instituto afirma que

as organizações deveriam se comportar responsabilmente porque esta atitude seria boa para a comunidade em volta delas. As empresas se tornariam um bom exemplo à sociedade e a outras organizações e seriam vistas como “boas” pelas pessoas, como “mais alguém” (mais um ator) a zelar pelos seus interesses.

Diretamente relacionada a este argumento, está a variável imagem, a qual se reflete na competitividade da empresa. É importante salientar que o investimento em RS promove, dentre outros fatores, a imagem que a empresa transmite à sociedade. Betto (2001, p. 01) afirma que a imagem é parte componente de uma empresa, como se pode ver no segmento abaixo: “uma empresa é a qualidade de seu produto ou serviço somada à imagem que projeta na opinião pública”.

Nesta linha de raciocínio, ignorar a imagem seria pôr em risco a estabilidade e a perpetuidade da empresa. A garantia da perpetuidade, neste contexto, estaria vinculada à gestão socialmente responsável do negócio. Conforme afirmam Camargo e Franco (2000, p.94), “o investimento social agrega valor à imagem da empresa, trazendo como consequência uma imagem positiva perante empregados, fornecedores, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidade”.

Uma maneira de comprovar esta agregação de valores é por meio da obtenção de títulos e certificados tais como “Melhores Empresas para se Trabalhar”, “Empresa Cidadã” e “Empresa Amiga da Criança”. É interessante observar que a obtenção destes títulos, que são diretamente ligados a ações de RS, acaba por promover a competitividade organizacional. Em um círculo virtuoso, em resposta à demanda do contexto, a empresa promove ações de RS, as quais criam imagens positivas junto à sociedade, o que, em última instância, acaba por gerar resultados positivos para a própria empresa.

Para criar tais imagens junto à sociedade e alcançar bons resultados para a empresa, a mesma deve manter o comprometimento com o comportamento ético e o desenvolvimento econômico com vistas a benefícios aos seus mais diversos *stakeholders*¹ (Figura 2), sem comprometer as gerações futuras.

¹ *Stakeholders* “são agentes que mantêm vínculos com dada organização (trabalhadores, gestores, proprietários, clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, credores, concorrentes, mídia, comunidade local, entidades da sociedade civil)”, como afirma Srour (1998, p.10).

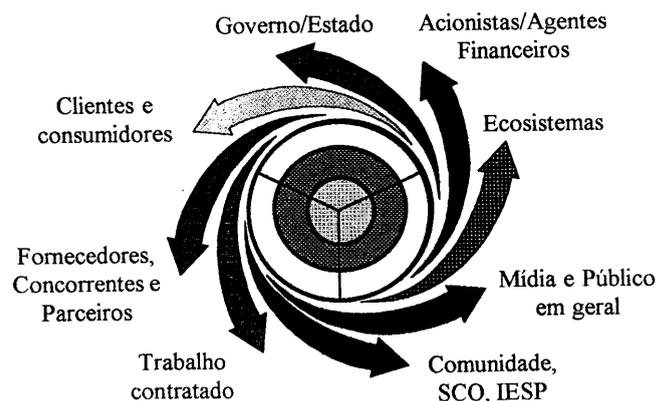


Figura 2 – Stakeholders das Empresas
Fonte: Ashley (2001, p. 56).

Isso exige o compromisso de toda a organização para com novos conceitos, valores e técnicas gerenciais e a sua incorporação por todos, desde a alta administração ao nível operacional. Requer, pois, que a responsabilidade social seja incorporada à estratégia da empresa, refletida em desafios éticos nas dimensões: econômica, ambiental e social, de forma a otimizar as oportunidades de negócio (Zadek, 1998).

Tal desafio é extremamente complexo, mas incentiva, inclusive, a inovações que reduzem os custos totais de produção e aumentam o valor agregado perante o mercado. Isso, na medida em que as ineficiências diretas dos recursos utilizados e as falhas no processo produtivo começam a ser identificadas e corrigidas, fruto de um posicionamento socialmente mais responsável. A exemplo, pode-se citar a redução do consumo de energia e água, a diminuição do absenteísmo gerado por acidente de trabalho (que é diminuído por uma maior segurança, proporcionada pelas empresas socialmente responsáveis), e o reaproveitamento e a reciclagem de materiais e embalagens anteriormente descartados.

Para reforçar esta visão, sobre a produtividade dos recursos, Porter e Linde (1999) colocam que a questão social e a competitividade caminham juntas. Os autores sugerem que, neste novo paradigma que vem se impondo, a melhoria social e a competitividade estão relacionadas, numa adequação às crescentes exigências e à nova realidade, inserida aí a ordem social.

Podem ser citadas como algumas destas exigências: (i) as novas leis e regulamentos de âmbito federal, como é o caso da lei 8.078/89, o Código de Defesa do Consumidor, a lei 9.605/98, que trata de crimes ambientais, a lei 6.321-76, referente à saúde e segurança do trabalhador e o Estatuto da Criança e do Adolescente; bem como (ii) os próprios consumidores de hoje que, cada vez mais providos de informação, tendem a analisar e a escolher de forma mais criteriosa os produtos/serviços a serem adquiridos, atribuindo maior valor àqueles cujas empresas ofertantes são mais eficientes na adoção de práticas de responsabilidade social.

É o que se percebe na pesquisa sobre a “Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro”, desenvolvida pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Nesta, 51% dos entrevistados julgaram as empresas como sendo *boas* ou *ruins* segundo os critérios: (i) o tratamento dispensado aos funcionários e (ii) a ética nos negócios, ultrapassando: qualidade, imagem, prestígio, nome e reputação da marca, cujo percentual de respondentes totalizou 34%. (Zulzke, 2000). Os termos *boas* e *ruins* são utilizados para se referir àquelas empresas as quais os entrevistados percebem como “preocupadas e investidoras” ou “não preocupadas e que não investem” em RS, respectivamente.

Outro exemplo é o *Dow Jones Sustainability Group Index*, que apresenta um indicador geral das empresas que criam valor, a longo prazo, para os acionistas. Tal índice considera, nas decisões sobre novas oportunidades de negócio e no gerenciamento das empresas, o desenvolvimento econômico, ambiental e social. Ele vem revelando a existência de um grande mercado em ascensão, formado especialmente por fundos públicos e privados dispostos a investir em empresas com elevada conduta social. De acordo com estudos do *Social Investment Forum*, organização que representa o setor de investimento socialmente responsável nos EUA, estima-se que, em fins de 1999, um em cada oito dólares de ativos administrados naquele país era investido segundo algum critério de responsabilidade social (Seabra, 2001; Stivaletti, 2002).

Por aí se vê que a não observação à responsabilidade social, por parte das empresas, pode incitar em sérias implicações, gerando prejuízos materiais e morais capazes de aumentar os custos empresariais e eliminar as oportunidades de mercado (Borger e Aspertedt, 1999). Trata-se, não apenas, de uma sensibilização social e ética, mas, principalmente, econômica, institucional e mercadológica (Layrargues, 2000).

2.2.4 Implementação da responsabilidade social.

Para o gerenciamento das ações sociais das empresas e a promoção da transformação requerida é imprescindível que seu planejamento esteja em coerência não apenas com o planejamento do negócio como um todo, mas também com o planejamento estratégico da comunidade local. Isso pressupõe, já de início, conhecer a realidade a ser transformada e de que forma fazê-lo, estudar o ambiente no qual se inserem os beneficiários (empresa, sociedade, etc.), definir os indicadores de processo (para monitoramento e controle) e de efeito (para verificação de até que ponto se atingiu o benefício almejado), estruturar maneiras de avaliar a execução das iniciativas propostas no planejamento e saber re-planejar ações, caso necessário. Porém, há dificuldades, principalmente, em mensurar os benefícios vislumbrados, em definir os indicadores a medirem o grau de atendimento aos objetivos almejados.

Em projetos sociais, tais indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica, como coloca Valarelli (1999).

Para Jannuzzi (2001, p. 15), “o Indicador Social é um instrumento operacional para monitoramento da realidade social, para fins de formulação e reformulação de políticas públicas”. É, na verdade, imprescindível para as atividades de planejamento público e de formulação de políticas sociais nas diferentes esferas do governo. É a partir dos indicadores sociais que o governo cria e desenvolve suas ações de cunho social.

Ainda de acordo com o autor (Jannuzzi, 2001, p. 27),

Além da relevância social, validade e confiabilidade, um Indicador Social deve ter um grau de cobertura adequado aos propósitos a que se presta, deve ser sensível, específico, reproduzível, comunicável, atualizável periodicamente, a custos factíveis, ser amplamente desagregável em termos geográficos, sócio-demográficos e socioeconômicos e gozar de certa historicidade.

Segundo Reis (1999), um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados deve apresentar (i) a coerência entre a missão empresarial e os interesses locais, resultante da negociação transparente dos diferentes interesses e expectativas; (ii) o bom conhecimento da realidade na qual se vai intervir; (iii) a viabilidade, do ponto de vista operacional e financeiro; (iv) a coerente e precisa definição dos indicadores, com a empresa ciente de até que ponto ocorrerá a intervenção, sem a pretensão de resolver todos os problemas existentes na comunidade local; e, finalmente, (v) a orientação para o aprendizado, estimulando novas reflexões e a compreensão pelos vários envolvidos sobre a complexidade dos fatores que podem determinar ou não o alcance dos objetivos. Tais aspectos devem ser considerados quando da estruturação de indicadores a avaliarem quanto cada objetivo empresarial (citando também aqueles relacionados à RS) é alcançado.

Por fim, pode-se dizer que um bom conjunto de indicadores é fundamental para suportar decisões numa empresa que busca implementar ou que já possui a gestão socialmente responsável implementada.

2.2.5 Abordagens para avaliação da responsabilidade social.

Como explicitam Ensslin, Ensslin, S., Carpes (2004), frente à necessidade da empresa incorporar a preocupação social às demais preocupações (*marketing*, produção, etc.) do seu negócio, faz-se necessário um mecanismo que consiga indicar a contribuição das práticas de RS para os objetivos empresariais, possibilitando à mesma priorizar aquelas que mais convêm aos seus interesses e, concomitantemente, atendam aos anseios da comunidade com a qual interage. Tal mecanismo figura, também, como um instrumento para a comunicação do que a empresa vem investindo e dos benefícios gerados. Trata-se dos indicadores de prática de RS, ou do instrumento necessário para avaliar o desempenho das organizações em suas ações sociais.

A presente seção tem o propósito de apresentar três abordagens utilizadas no Brasil, para avaliação da responsabilidade social empresarial. Tais abordagens foram escolhidas seguindo dois critérios: (i) número de citações na literatura e (ii) reconhecimento por parte das empresas.

Assim, foram identificadas as abordagens para avaliação da responsabilidade social empresarial sugeridas pelas seguintes entidades: a Global Reporting Initiative (GRI), o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (Ibase) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos), detalhadas a seguir.

(i) Global Reporting Initiative

A *Global Reporting Initiative* (GRI), constituída em 1997 pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), numa parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, é um acordo internacional, criado com uma visão de longo prazo, multi-stakeholder, cuja missão é “elaborar e difundir as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade aplicáveis globalmente e voluntariamente, pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços”. (GRI: diretrizes para a elaboração do relatório de sustentabilidade, 2004).

Seu principal objetivo é equiparar relatórios sociais e de sustentabilidade aos relatórios financeiros e construir, assim, uma base comum, sobre a qual seja possível comunicar informações quantitativas e qualitativas que contemplem as dimensões econômica, ambiental e social. Segundo a Red CER (2002, p. 1), a GRI “es una de las aportaciones más interesantes de los últimos años sobre los estándares sociales de evaluación de la gestión empresarial”.

A GRI sugere 103 indicadores diferentes, os quais são agrupados nas três dimensões que convencionalmente definem o desenvolvimento sustentável: econômica, ambiental e social. Por exemplo, na parte de *indicadores de desempenho social*, especificamente no que se refere aos *direitos humanos*, com relação a *fornecedores*, há preocupação com aspectos como os que expõe a Figura 3.

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL
Direitos Humanos
Fornecedores
Quantidade e tipo de incidências de não conformidade em relação às normas nacionais ou internacionais em vigor.
Frequência do controle das entidades contratadas em relação às condições laborais (por exemplo, trabalho infantil).

Figura 3 – Indicador GRI
Fonte: autor, adaptado de GRI (2003)

O processo de estruturação das diretrizes para a elaboração dos relatórios sobre sustentabilidade contou com a participação de diversos atores, como empresários e consultores da

área. Nos últimos anos, tais diretrizes passaram por criteriosas revisões e atualizações periódicas, num processo transparente e acessível, havendo versões das mesmas em oito idiomas.

Os subsídios para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade, conforme proposto pela entidade, figuram como um meio de incentivar a atuação econômico-social-ambiental responsável e promover a comunicação eficaz entre empresas e seus *stakeholders*. Com isso, auferem maior transparência com relação aos aspectos econômicos, ambientais e sociais das atividades empresariais, seus produtos e serviços.

O objetivo maior da GRI é, portanto, incentivar a atuação responsável e comunicar o desempenho organizacional nestas três bases da sustentabilidade, segundo critérios que representem as expectativas daqueles que interagem com a empresa. Ou seja, comunicar aspectos sobre os quais há uma expectativa por parte da sociedade. E não, necessariamente, que considerem as necessidades e expectativas da própria empresa.

(ii) Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), criado em 1981, é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, cuja missão é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã (Ibase, 2004).

O Ibase foi criado com o objetivo de democratizar a informação. Porém, diante das transformações políticas da década de 80, começou a desenvolver diferentes ações de pressão política e campanhas públicas, bem como de atividades de monitoramento de processos legislativos e políticas públicas. Suas estratégias de ação incluem a pesquisa, a comunicação, o debate público e a defesa de causas em prol da sociedade.

É uma entidade bem articulada, que forma parcerias e consolida redes nacionais de discussão, desenvolvendo Programas de Ação que contemplam as seguintes questões: Políticas Públicas e Globalização, Processos Sociais de Inclusão, Participação e Desenvolvimento Local Sustentável e, ainda, Transparência e Responsabilidade Social.

Da mesma forma que a GRI, sua atuação está voltada, fundamentalmente, ao estímulo do exercício da responsabilidade social, não somente por parte das empresas, mas também do Estado e dos cidadãos, ou seja, do primeiro, segundo e terceiro setor. Para tanto, o Ibase estruturou um modelo de Balanço Social com diversos indicadores.

A Figura 4 apresenta os *indicadores sociais internos* à organização, propostos pelo Ibase (Ibase, 2004):

Balço Social Anual – IBASE 2002	
2. Indicadores sociais internos	
Alimentação	Cultura
Encargos sociais compulsórios	Capacitação e desenvolvimento profissional
Previdência privada	Creches ou auxílio-creche
Saúde	Participação nos lucros ou resultados
Segurança e medicina no trabalho	Outros
Educação	Total -Indicadores sociais internos

Figura 4 – Indicadores sociais internos sugeridos pelo Ibase
 Fonte: autor, adaptado do Ibase (2004)

Mais uma vez, como visto nos indicadores sugeridos pela GRI, o Ibase preocupa-se mais com a disponibilização de um mecanismo de comunicação do que a empresa vem fazendo com relação a seus *stakeholders*. É um modelo que promove transparência entre empresa e seus envolvidos, porém, não permite que se analise de que forma a mesma poderia intervir para, ao mesmo tempo em que gerasse benefícios àqueles com os quais interage, garantisse também suas vantagens competitivas em meio ao mercado. Além de tudo, como no modelo proposto pela GRI, os indicadores utilizados são bastante genéricos, não observando as peculiaridades de cada contexto e de cada situação.

(iii) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. (Instituto Ethos, 2004).

Foi idealizado por empresários e executivos do próprio setor privado e hoje é composto por empresas de diferentes setores e portes que, associadas, buscam estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente.

O propósito segundo o qual o Instituto foi concebido é o de disseminar a prática da responsabilidade social empresarial.

Segundo informações disponibilizadas pelo próprio Instituto (Instituto Ethos, 2004), o mesmo já é reconhecido como uma referência internacional no assunto e tem desenvolvido diversos projetos em parceria com inúmeras entidades em todo o mundo, balizado por cinco linhas de atuação:

1. Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial, por meio da sensibilização de empresas e da mídia, articulação de parcerias, coordenação da criação do comitê brasileiro do Global Compact, etc.;

2. Aprofundamento de práticas em RS, disponibilizando modelos de avaliação, realizando conferências, constituindo redes de interesse, promovendo a publicação de balanços sociais e de sustentabilidade e produzindo publicações e manuais práticos;
3. Incentivo à criação de um ambiente favorável à prática da RS, influenciando mercados e seus atores mais importantes;
4. Articulação do movimento de RS com políticas públicas; e
5. Produção e divulgação de informação, por meio de pesquisas, da disponibilização de informações e do intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema.

Para cumprir com o objetivo de fortalecer a cultura da responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e o Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Social de Responsabilidade Social Empresarial. Os 138 Indicadores Ethos foram desenvolvidos pela equipe do Instituto em parceria com outros profissionais, empresas e com a Fundação Ação Vida e Natureza. Foram gerados com base em pesquisas, na identificação de boas práticas dispostas em normas e certificações (tanto nacionais como internacionais, como a ISO 9000, a ISO 14000, a SA 8000, a AA 1000) e também com base nos princípios e diretrizes da GRI.

De acordo com Grajew (2001), tais indicadores têm por objetivo principal apresentar para o setor empresarial e a sociedade o que é responsabilidade social, sua abrangência e profundidade. Os indicadores funcionam como uma forma de explicitar às empresas todos os aspectos que merecem atenção numa gestão econômico-social-ambiental responsável.

Pelo exposto, antes mesmo de figurar como um instrumento de avaliação, é um mecanismo didático que visa sensibilizar as empresas para a incorporação das práticas socialmente responsáveis no seu cotidiano. Ele avalia o desempenho da empresa em RS, considerando objetivos genéricos, mais almejados sob o ponto de vista dos *stakeholders* do que da própria empresa. Isso dificulta à mesma tomar a decisão, quando da necessidade de escolha de uma ou outra ação (investimento em RS).

De modo a facilitar uma melhor compreensão dos Indicadores Ethos, considerando a proposta de Keeney (1992), que sugere que critérios (objetivos ou preocupações) do decisor sejam organizados numa estrutura em forma de “árvore” – a qual o autor (Keeney, 1992) denomina de *estrutura hierárquica de valor* (mais adiante explicitada) –, na Figura 2 são expostos os indicadores que compõem o modelo de avaliação sugerido pelo Instituto Ethos (nesta estrutura em forma de “árvore”).

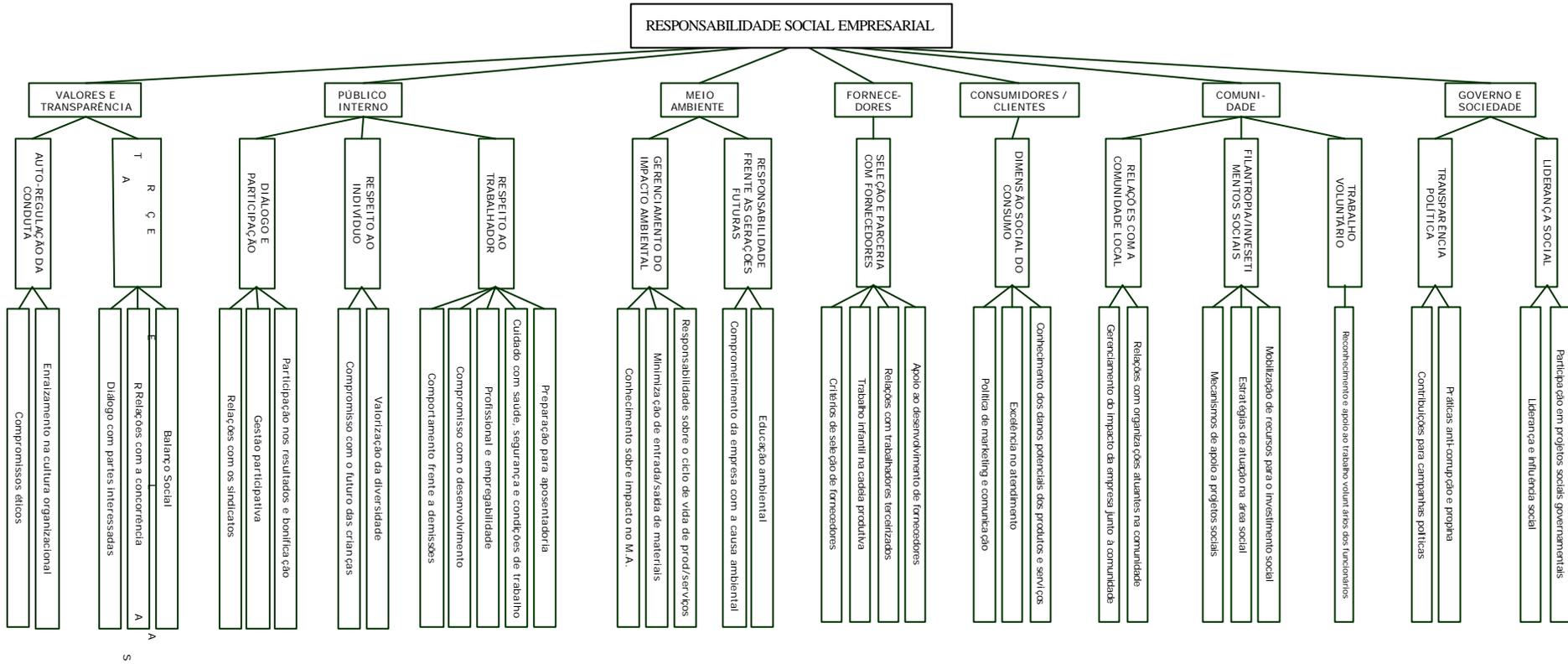


Figura 5 – Árvore de pontos de vista construída a partir dos Indicadores Ethos (2003)

Fonte: autor

S
A
S
N
O

Os aspectos apresentados na Figura 5 são os pontos de vista considerados para o propósito do conjunto de empresas o qual o Instituto Ethos representa e busca mobilizar, sensibilizar e ajudar a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Tal estrutura foi construída com base nos Indicadores Ethos e no seu “arranjo”. Ou seja, foram identificados os indicadores e as áreas às quais os mesmos estão associados, visualizando-se qual o objetivo a ser analisado ou o que se pretendia medir com determinado conjunto de indicadores. Ela contém as preocupações, e suas respectivas explicações (detalhamento das preocupações até o nível do indicador), do Instituto, diante da missão a que se propõe a cumprir.

Para cada preocupação nesta árvore (Figura 5) descrita, foram desenvolvidos 138 indicadores, os quais seguem o modelo apresentado na Figura 6.

Valores e Transparência				
AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA	AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromissos Éticos ▪ Enraizamento na Cultura Organizacional 		RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diálogo com as Partes Interessadas (Stakeholders) ▪ Relações com a Concorrência ▪ Balanço Social 	
Compromissos Éticos				
1. Com relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos:				
Os valores da organização existem de maneira informal, estando pouco incorporados aos processos de trabalho.	Os valores da organização estão documentados e disseminados.	A organização possui um código de ética (em português e adaptado ao contexto local, no caso de multinacionais) e orienta e treina com regularidade seus funcionários de todos os níveis hierárquicos para sua adoção.	O código de ética da organização prevê a participação de funcionários, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos.	Não havíamos tratado antes deste assunto
				Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.)
Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	

Figura 6 – Indicador Compromissos Éticos
Fonte: Instituto Ethos (2003)

Como se percebe, as preocupações e os indicadores originados são os mais abrangentes e genéricos possível, de forma a contemplar as mais variadas situações e exigências que possam existir. Isso porque o propósito do instrumento é exatamente o de permitir a todas as empresas o acesso às melhores práticas em RS, sensibilizando-as para a implementação das mesmas. Porém, não necessariamente implementando todas.

Cabe a estas empresas, após a avaliação a partir dos Indicadores Ethos, analisar criticamente quais preocupações realmente são pertinentes ao seu negócio, à sua realidade. Ou seja, identificar quais os objetivos estratégicos devem ser incorporados ao seu modelo de avaliação, ao seu modelo organizacional.

2.2.6 Análise das abordagens de avaliação da RS

Nesta seção, após expostas as três abordagens aqui consideradas (Indicadores GRI, Indicadores Ibase e Indicadores Ethos), o propósito é analisar o grau de atendimento das mesmas, bem como seu desempenho, frente ao objetivo do trabalho, qual seja: *desenvolver uma proposta teórico-metodológica para analisar e aperfeiçoar o desempenho organizacional, incorporando a responsabilidade social como um fator de competitividade empresarial.*

Para tanto, foram considerados os seguintes objetivos, os quais se deve priorizar quando da realização de um processo de avaliação de desempenho, como sugerem Ensslin e Ensslin, S. (2003):

- Promover e organizar o conhecimento da situação,
- Identificar o que é relevante (fator crítico de sucesso),
- Definir e mensurar os fatores críticos,
- Associar os fatores críticos ao objetivo maior,
- Conhecer os pontos fortes e fracos do que está sendo analisado,
- Subsidiar o processo de geração de ações,
- Facilitar e orientar o processo de desenvolvimento de mais conhecimento sobre o contexto, e
- Tornar as decisões transparentes, justificáveis e comprovadamente as melhores para o contexto.

Tais objetivos, somados: (i) às demandas empresariais apresentadas no início do trabalho, (ii) às considerações de outros autores (como Keeney, 1992, Roy, 1993 e 1996, Neely *et al*, 1996, e Ensslin *et al*, 2001), e (iii) ao quadro para análise das abordagens para avaliação de desempenho, estruturado por Petri (2005), possibilitaram a estruturação do quadro exposto a seguir, que contém os critérios para análise das três abordagens de avaliação da RS descritas.

Tal quadro (Figura 7) vislumbra, portanto, contextualizar o comportamento das abordagens frente a estes critérios, os quais foram construídos com base no objetivo do trabalho.

Aspectos considerados para avaliação das diferentes abordagens		Abordagens		
		GRI	base	Ethos
Conhecimento gerado	Interação (geração de conhecimento por meio de processo estruturado)	■	■	■
	Entendimento (compreensão do que está sendo avaliado)	■	■	■
	Reconhecimento científico (o processo é validado)	■	■	■
	Reconhecimento social (o processo é legitimado)	■	■	■
	Acesso (acesso às informações é livre ou restrito)	■	■	■
Fatores críticos de sucesso considerados	Apresentação (os FCS são apresentados)	■	■	■
	Independência (o FCS é independente de outros)	■	■	■
	Mensuração (é possível quantificar o desempenho do FCS no contexto)	■	■	■
	Compreensão (a informação é compreendida por todos)	■	■	■
	Atratividade (quanto um FCS é mais interessante à competitividade da empresa)	■	■	■
	Flexibilidade (a abordagem pode ser aplicada a qualquer tipo de organização)	■	■	■
	Competitividade (a abordagem incorpora todos aspectos julgados importantes)	■	■	■
Indicadores	Definição (o indicador é claro e identifica o estado atual de desempenho nos FCSs)	■	■	■
	Escalas (considera algum tipo de escala nominal, ordinal, intervalos ou de razão)	■	■	■
	Atratividade (intensidade de preferência de um nível em relação a outro)	■	■	■
	Padrões (referências ou âncoras que permitem comparar FCSs)	■	■	■
	Ações (proporciona a geração de ações)	■	■	■
	Custo (custos envolvidos no processo de aplicação do modelo)	■	■	■
	Facilidade para o desenvolvimento (do modelo de avaliação)	■	■	■
Tomada de decisão	Visão (identifica se a tomada de decisão afeta o desempenho local e global)	■	■	■
	Facilidade de uso (facilidade de se utilizar os indicadores no dia-a-dia)	■	■	■
	Justificativa da decisão (proporciona uma justificativa do porquê da decisão)	■	■	■
	Efetividade (permite alcançar resultados de forma efetiva)	■	■	■
Aperfeiçoamento	Planejamento (são fornecidos subsídios para o planejamento de ações)	■	■	■
	Execução (abordagem permite implementar as ações identificadas por meio da mesma)	■	■	■
	Monitoria e Controle (abordagem permite avaliar, monitorar e controlar as ações)	■	■	■

Legenda:

Pontos fortes (aspectos relevantes ou vantagens)

Pontos fracos (limitações ou desvantagens)



Figura 7 – Estrutura para análise das abordagens de avaliação da RS

Fonte: autor.

No quadro (Figura 7), são apresentadas cinco grandes áreas de preocupação, que se subdividem em alguns aspectos.

A primeira diz respeito ao **conhecimento** gerado aos envolvidos, a partir do processo de construção dos indicadores a avaliarem o desempenho das práticas de responsabilidade social. Processo este que, por si só, é capaz de gerar maior entendimento sobre a problemática, subsidiando a tomada de decisão. Na medida em que gera um maior entendimento sobre as reais preocupações da empresa quanto ao contexto, eliminam-se ou são reduzidos os riscos de equívocos, pela consideração de aspectos que não dizem respeito à realidade da empresa ou mesmo que não são prioritários. Desta forma, as chances de que a decisão final, de investir em uma dada ação (que trará melhor desempenho

nos indicadores construídos com base em preocupações reais da empresa), seja a mais apropriada se aumentam. Daí a importância deste critério (conhecimento gerado). O mesmo se divide em: interação, entendimento, reconhecimento científico e acesso.

Quanto à interação ao longo do processo de pontuação dos indicadores, de forma a gerar conhecimento às partes, percebe-se, nos Indicadores Ibase e nos Indicadores Ethos, menos interação do que nos indicadores GRI, por exemplo. Há discussões e interação para identificar em que nível a empresa se encontra, em cada indicador, mas não na estruturação do contexto e dos indicadores. A empresa que utilizar tais conjuntos (o sugerido pelo Ibase e o proposto pelo Instituto Ethos), estará analisando todos os aspectos considerados importantes, para a avaliação da RS, de maneira global, sem observar as peculiaridades de cada caso. E sem, também, observar outras variáveis que possam influenciar a competitividade empresarial, que não apenas as de RS.

Já nos Indicadores GRI, por se tratar de um processo que envolve a participação da empresa, para decidir quais indicadores serão utilizados para a avaliação e de que forma os mesmos serão estruturados, figurando como um “roteiro” a ser seguido, sem um conjunto padrão de indicadores a ser considerado, a forma com que é conduzido o processo permite interação entre os decisores, promovendo discussões e negociações capazes de gerar maior entendimento sobre o contexto.

Diretamente relacionada à variável interação, está a variável entendimento. Como exposto, o modo como são direcionados os trabalhos interfere no grau de entendimento que é gerado sobre estes. Assim, quanto mais interação, discussão e negociação houver ao longo deste processo, mais informações são levantadas e um maior número de análises é obtido, resultando em conclusões mais consistentes. Por tais aspectos, mais uma vez tem vantagens a abordagem proposta pela GRI, enquanto que se apresentam menos vantajosas, neste quesito, as abordagens sugeridas pelo Ibase e pelo Instituto Ethos. Ressalta-se, todavia, que os Indicadores GRI, mesmo promovendo interação entre os decisores, por não possuir um processo de orientação das discussões, não garante que seja gerado entendimento sobre a problemática. Ou seja, há um risco: o de, efetivamente, se gerar ou não maior entendimento. Portanto, neste quesito, considerou-se que, para todas as abordagens, há oportunidades de melhoria.

No terceiro aspecto avaliado, reconhecimento científico, dentro da preocupação conhecimento, percebe-se que as três abordagens existentes (GRI, Ibase e Ethos) podem ser validadas. Foram construídas por especialistas e empresários que representavam os interesses do público beneficiado e são largamente reconhecidas por todos como um instrumento válido para avaliar a responsabilidade social das empresas.

No quesito seguinte, que diz respeito ao reconhecimento social, percebe-se duas situações distintas. A primeira é a referente ao caso dos Indicadores GRI. Por se tratar de um processo no qual há a estruturação de um modelo de avaliação cujos indicadores são legitimados pela empresa, pode-se dizer que há uma legitimação e, portanto, que a abordagem possui vantagem neste quesito. Ou seja, a empresa estrutura aqueles indicadores (dentre os sugeridos pela GRI) que melhor medem suas preocupações, da forma que melhor lhe convém. A segunda, porém, é a que se refere aos indicadores

sugeridos pelo Ibase e pelo Instituto Ethos. Estes, por não contemplarem as especificidades das empresas, podem não ser aceitos pelas mesmas como legítimos para avaliar o seu comportamento. Isso porque, para cada organização, há preocupações distintas, que variam em função do seu porte, do setor e do mercado, dentre outros aspectos. Não têm vantagens neste quesito, portanto.

Por fim, com relação ao acesso às informações geradas, percebe-se que há livre acesso às mesmas, o que possibilita a sua consulta, utilização, análise e aperfeiçoamento.

O segundo critério identificado para avaliar as diferentes abordagens refere-se aos **fatores críticos de sucesso (FCS)**. Este se divide em sete quesitos, quais sejam: apresentação, independência, mensuração, compreensão, atratividade, flexibilidade e competitividade.

No quesito apresentação, percebe-se que todas as abordagens incluem, em seus modelos, os FCSs, os quais são facilmente percebidos. Ou seja, é possível visualizar quais as preocupações de cada abordagem, quando de suas avaliações. Normalmente estes FCSs estão desdobrados em “subFCSs”. Isso significa que, para cada grande preocupação, há preocupações menores a serem gerenciadas, todas passíveis de visualização.

No quesito independência, que avalia se os FCSs são independentes uns dos outros, todas são bem sucedidas. Isso é importante para garantir que uma mesma preocupação não seja medida mais do que uma vez, fato que pode interferir no desempenho final, gerando resultados incoerentes com a realidade e prejudicando a confiabilidade do modelo (e, conseqüentemente, a efetividade da decisão).

Já na avaliação do quesito mensuração, avalia-se a capacidade das abordagens em atribuir números a objetos de acordo com regras, especificando o objeto a ser medido, a escala a ser usada e as dimensões da unidade, conforme explica Chambers (apud GLAUTIER e UNDERDOWN, 1976). As três abordagens apresentam, para cada preocupação ou FCS, indicadores que a mensuram, que a medem, atribuindo a esta algum valor. Observa-se que, como é o caso dos Indicadores GRI, pode haver uma avaliação qualitativa, ou seja, há um indicador de determinado aspecto cujo preenchimento (ou resposta) não reflete uma pontuação. Porém, como os indicadores não são impostos e como há liberdade de se construir um conjunto de indicadores somente objetivo ou somente subjetivo ou mesmo misto, não se pode dizer que a abordagem é pobre neste quesito. Ela apenas dá liberdade de escolha à empresa, mas não restringe.

Em relação ao quarto quesito da preocupação FCS, compreensão, frente à clareza com que são apresentadas as preocupações, as quais, inclusive, podem ser melhor entendidas por meio de seus desdobramentos (até mesmo pelos indicadores que a explicam), pode-se afirmar que todas estão bem posicionadas.

Em relação ao quinto quesito, da atratividade de um FCS em relação a outro, segundo a percepção da empresa, não há vantagens competitivas para as abordagens citadas. Isso porque, seja nos Indicadores GRI, nos Indicadores Ibase ou nos Indicadores Ethos, não se mede a intensidade de preferência de um FCS em relação a outro, atribuindo a eles taxas de compensação (de modo a demonstrar a diferença de atratividade entre os mesmos, segundo a percepção das empresas). Isso

impede os tomadores de decisão de avaliar o impacto de um FCS sobre o desempenho global da empresa, ou seja, sobre seu desempenho global, interferindo na qualidade da decisão.

Com relação à flexibilidade que as abordagens possuem, de se aplicarem a diferentes tipos de empresas, todas atendem a este quesito, mesmo que isto seja em maior ou menor grau.

Mas, já no que se refere à competitividade, ou seja, se as abordagens incorporam todos os aspectos julgados importantes para a empresa, quando da avaliação de seu desempenho competitivo, considerando-se todos os aspectos que o influenciam (dentre os quais a RS), nenhuma das abordagens atende com sucesso. Isso porque o objetivo com que foram desenvolvidas não foi exatamente este. Mas sim o de criar um instrumento que promovesse uma maior interação, entenda-se aí “transparência”, com as comunidades com as quais as empresas interagem. O Instituto Ethos, inclusive, apesar de identificar e disponibilizar as práticas “mais competitivas” em RS, por meio do processo de *benchmarking*, o faz de maneira genérica, não atendendo às particularidades de cada empresa, até por não ter sido estruturado para este fim.

Mesmo nos Indicadores GRI, apesar de haver abertura quanto à escolha do que avaliar e de que forma fazê-lo, a mesma é aleatória. Ou seja, não existe um procedimento que facilite à empresa optar por avaliar um ou outro aspecto disposto no “roteiro” proposto. Assim, não há garantias de que as escolhas feitas sejam as mais coerentes com a sua realidade. Pode haver erros. Estes são comuns, justamente, pela dificuldade que há em processos de tomada de decisão relacionados a problemas complexos. Muitas vezes, o que parece ser o problema, na verdade não é, figurando como consequência de algum fator ou evento que sequer era considerado por aqueles que se deparavam com a realidade “turbulenta” (com a problemática). Portanto, apesar desta flexibilidade da abordagem, a mesma não obteve a competitividade como um ponto forte. Eis que o processo, não orientado, não garante que sejam contempladas todas as preocupações da empresa. Isto exige um processo capaz de gerar entendimento o bastante para perceber, não escolher, quais as reais preocupações que cercam o problema. E o entendimento, para o caso dos Indicadores GRI, como já comentado anteriormente, pode ou não ser gerado, pois a definição dos FCSs não é orientada por um processo para este fim. É fruto de uma escolha, um “palpite”, havendo um risco quanto à geração ou não de entendimento.

No critério referente aos **indicadores**, avalia-se se o nível de desempenho do que está se buscando medir e analisar é indicado com precisão e clareza. As abordagens são avaliadas nos seguintes quesitos: definição, escalas, atratividade, padrões, ações, custo e facilidade para o desenvolvimento.

No primeiro deles, quanto à clareza da definição do indicador, analisa-se o quanto o mesmo é capaz de identificar qual é o desempenho de determinada ação nos FCSs. Ou seja, se a sua descrição é entendida por todos e se o conjunto de indicadores de um dado FCS representa e é capaz de avaliar este FCS. Neste sentido, percebe-se um nível de amadurecimento bastante elevado em todas as abordagens, as quais apresentam indicadores bastante claros e explicativos dos fatores críticos de sucesso que estão sendo avaliados. Especialmente nos Indicadores GRI, pelo fato destes serem

construtos da própria empresa (utilizando-se do “roteiro” disponibilizado), incorporando suas terminologias e conceitos, são compreendidos pela mesma.

O segundo quesito, que diz respeito às escalas destes indicadores, verifica se há algum tipo de escala nominal, ordinal, intervalos ou de razão, e analisa o quanto as escalas são capazes de expressar as situações possíveis em cada indicador. No caso dos Indicadores GRI, fica à critério da empresa haver ou não escalas. Ela pode construir os indicadores conforme melhor lhe convier. Já na abordagem do Ibase, percebe-se que o indicador solicita apenas a informação, por exemplo, quanto (em Reais) foi investido em capacitação e desenvolvimento profissional, não expondo escalas com as possibilidades (montante) dos investimentos. O Instituto Ethos, por sua vez, possui uma escala, na qual é possível a visualização das situações (ou estágios possíveis), apresentadas em níveis hierárquicos crescentes, evolutivos, da esquerda para a direita, como se percebe na Figura 6.

Em relação ao terceiro quesito, da atratividade de um nível em relação a outro, num indicador, segundo a percepção da empresa, não há vantagens competitivas para as abordagens citadas. Isso porque não se mede a intensidade de preferência de um nível em relação a outro, num mesmo indicador.

No quarto quesito analisado, ainda referente ao critério “indicadores”, estão os padrões, ou referências ou âncoras, que permitem comparar fatores críticos de sucesso com a mesma atratividade. Nas três abordagens apresentadas, apesar de estarem expostos todos os níveis possíveis nos indicadores, inexistem uma ancoragem de qual seria o pior nível aceitável (situação comprometedor para a empresa, como socialmente responsável) e qual seria o nível considerado meta (situação desejada, ponto de partida para o alcance da excelência). Tal ancoragem permite visualizar o que se pode chamar de “nível neutro” (pior estágio aceitável) e “nível bom” (estágio considerado meta), que limitam os níveis considerados competitivos ou de mercado para as empresas.

Ressalta-se aí o fato de que, nem sempre, a pior situação possível é o mínimo aceitável pela empresa. Normalmente, esta situação “mínima”, ou pior aceitável, é melhor (está em níveis acima) da pior situação possível (ou último nível).

Especificamente para o caso dos Indicadores Ethos, ainda, como sua avaliação se trata de um processo de *benchmarking*, uma “classificação” estatística (em termos de posicionamento de mercado) pode ser facilmente realizada, por meio da delimitação destes níveis com base nas pontuações de todas as empresas do banco de dados. Ou seja, das 10% empresas com pior desempenho, por exemplo, extrai-se o nível neutro, enquanto que, das 10% com melhor desempenho, extrai-se o nível bom, para cada indicador. Ou, mesmo por outras formas, é possível se chegar a tais níveis. A questão é que, para o propósito aqui delimitado (na pesquisa), como se carece de um instrumento capaz de contemplar a especificidade de cada organização, tal processo não é válido. Isso porque cada empresa possui seu conjunto de valores e o que pode ser considerado uma meta (objetivo a ser alcançado) para uma, pode não o ser para outra, que almeja outras preocupações, ou até mesmo preocupações idênticas, porém,

em diferentes níveis de atratividade. Assim, este fato, mesmo sendo um diferencial dos Indicadores Ethos (frente às demais abordagens), não figura como vantagem da abordagem em tal quesito.

No critério “indicadores”, ainda, é avaliada a potencialidade das abordagens para a geração de ações a serem desenvolvidas pela empresa. Este processo se dá por meio da identificação do estado atual e do estado desejado (situação futura, meta), para cada indicador ou conjunto deles (quando a análise estiver voltada ao desempenho num determinado FCS). Isso é feito via comparação do estado desejado com o atual e da identificação do *gap* existente entre ambos, bem como com base nas ações descritas em cada indicador, as quais podem ser priorizadas (segundo seu impacto no modelo) e desenvolvidas (de forma isolada ou em conjunto, como num programa). Tal processo pode ser realizado nas abordagens sugeridas pela GRI e pelo Instituto Ethos, sendo dificultado para a abordagem proposta pelo Ibase, por esta não trabalhar com escalas e, conseqüentemente, não descrever as diversas situações possíveis, em cada indicador.

No quesito custo, que se refere aos custos envolvidos no processo de aplicação do modelo de avaliação, percebe-se que a abordagem proposta pela GRI, por se tratar de um processo participativo para a definição dos indicadores, envolvendo mais o tempo das pessoas, apresenta um relativo custo, ao contrário das demais, em que o custo é menor. (Ainda assim, mesmo que as demais abordagens não pressuponham tais custos, defende-se o fato de que os mesmos devem ser encarados como investimento).

Por fim, por utilizarem indicadores já estabelecidos, genéricos, as abordagens sugeridas pelo Ibase e pelo Instituto Ethos, da mesma forma que apresentam vantagens em relação a custos, também as têm no quesito facilidade de desenvolvimento, ao contrário da sugerida pela GRI. (Os mesmos argumentos utilizados para o quesito custos valem para este último mencionado).

O quinto critério analisado para avaliar as abordagens é a potencialidade das mesmas para facilitar o processo de **tomada de decisão**, com foco na competitividade empresarial (no alcance dos objetivos estratégicos definidos). Para tanto, são avaliados quatro quesitos: visão, facilidade de uso, justificativa da decisão e efetividade da mesma.

O primeiro, visão, analisa o quanto as abordagens permitem a visualização do desempenho global e local do comportamento da empresa sobre o modelo de avaliação utilizado. Ou seja, se fica claro àquele que está aplicando a abordagem que, num determinado FCS (desempenho local), um tipo de comportamento possui um desempenho X (dX) e, globalmente (em todos os FCSs), um desempenho Y (dY). Isso permite à organização, no processo de tomada de decisão, ajustar suas ações de modo a fazer com que ela tenha um melhor desempenho, no futuro, nos critérios cujas taxas de atratividade são maiores, por exemplo. Desta forma, mesmo que haja uma perda em um FCS, há um ganho em outro, porém, que tem uma maior representatividade para a empresa (segundo o que foi identificado ao longo de todo o processo de avaliação). Tal quesito não é percebido nas referidas abordagens. Ainda que, no caso da sugerida pelo Instituto Ethos, seja possível visualizar o

desempenho em cada FCS, não há mensuração da diferença de atratividade entre estes, como já colocado.

No quesito facilidade de uso, que diz respeito à facilidade de se utilizar os indicadores sugeridos pelos diferentes modelos, verifica-se que as abordagens atendem com êxito, por conterem indicadores simples e entendíveis (compreensíveis).

O terceiro quesito é a justificativa da decisão. Ele avalia se é possível explicar a decisão final, justificando as escolhas com base nos FCSs analisados. Ou seja, o quesito avalia se as escolhas feitas em função do desempenho da empresa, com um dado comportamento (nos FCS do modelo de avaliação utilizado), têm, realmente, maior propensão a contribuir para a sua competitividade (seus objetivos estratégicos).

É importante na medida em que, muitas vezes, as pessoas acabam tomando decisões, nem sempre bem fundamentadas, mas, quando chegam a um resultado (seja lá por meio de que método), tratam de justificá-lo enfatizando aqueles fatores críticos de sucesso que melhor convêm para aquela decisão. Ou seja, se delimitam a determinados aspectos ou preocupações e esquecem do todo. Isso acontece tanto intencionalmente, de modo a tentar justificar uma escolha que coincida com os interesses de um determinado grupo, quanto inconscientemente, quando não existe um processo bem fundamentado e as pessoas chegam a resultados que elas mesmas acreditam ser os melhores.

Pelo fato das abordagens considerarem aspectos genéricos de responsabilidade social, não contemplando as variáveis específicas que influenciam a competitividade empresarial (seus objetivos estratégicos), o quesito não é atendido completamente. (Pela abordagem do Instituto Ethos, pode-se justificar as escolhas em função do que seria o comportamento *benchmark* no mercado, em RS. Ainda assim, por não considerar as particularidades da empresa, tal justificativa, para o contexto analisado, torna-se inconsistente).

Por fim, é analisada a efetividade da decisão. Ou seja, seus impactos frente aos envolvidos. A partir de um modelo orientado, bem estruturado e consistente, é possível gerar e comunicar resultados positivos frente aos objetivos empresariais. O modelo deve proporcionar a verificação, ainda, ao longo do tempo, de como se comporta a empresa nos FCSs identificados. Com isso, possibilitando: (i) analisar de que forma a mesma vem evoluindo, com as ações (geradas e priorizadas nas tomadas de decisão) implementadas, e (ii) instaurando um processo de melhoria contínua. Mais uma vez, pelo fato de que as abordagens em questão enfatizam exclusivamente a RS das empresas, resultados no aspecto competitividade, em sua completude, não são buscados, diretamente, tornando menores as chances de alcançá-los.

Finalizando, o último critério analisado é o **aperfeiçoamento**, ou de que forma se promove o aperfeiçoamento e a melhoria contínua na empresa. Envolve os seguintes quesitos: planejamento, execução e monitoria e controle.

No quesito planejamento, analisa-se se a abordagem possibilita um processo de planejamento de suas estratégias e ações voltadas aos seus objetivos estratégicos, com base em

subsídios consistentes. Novamente, pelo foco das abordagens consideradas (as quais tratam, quase que exclusivamente, de aspectos de RS), tal quesito não figura como um ponto forte das mesmas.

Já na parte de execução, que avalia se a abordagem permite implementar as ações identificadas por meio da mesma, observa-se que todas atendem, mesmo que fazendo isso de formas diferentes.

No último quesito, monitoria e controle, analisa-se a potencialidade da abordagem em avaliar, monitorar e controlar as ações executadas com sucesso. Isso significa saber se ela permite que, por meio da observação aos seus indicadores, sejam definidas metas a serem cumpridas e as mesmas sejam controladas, facilitando, ainda, a determinação de ações preventivas ou corretivas, caso necessário. Percebe-se que todas as abordagens atendem a este aspecto.

2.2.7 Considerações finais da Parte A

Com a apresentação da Parte A, que tratou do tema responsabilidade social empresarial, pôde-se perceber a importância e as potencialidades que as práticas sociais vem apresentando no mercado e, da mesma forma, as dúvidas e dificuldades com as quais as empresas se deparam ao investir socialmente.

Após a apresentação e a análise das abordagens para avaliação da RS propostas pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos), verificou-se que, mesmo inovadoras e grandiosas, as iniciativas das referidas instituições não vêm de encontro ao propósito do trabalho. Elas cumprem até certo ponto os objetivos dispostos no estudo, porém, por terem um foco um pouco diferente do aqui proposto, não atendem por completo a necessidade das empresas para a problemática em questão.

Daí a necessidade da proposta teórico-metodológica no trabalho sugerida, mais adiante explicitada.

Antes que se parta para o detalhamento da mesma, por meio da ilustração, no Capítulo 3, a Parte B, a seguir, expõe algumas considerações sobre a Metodologia MCDA-C, utilizada na proposta teórico-metodológica.

2.3 PARTE B: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista

2.3.1 Considerações iniciais

Uma vez reconhecida a importância da Responsabilidade Social da empresa, algumas questões se mantêm: Como desenvolver esta prática e, ao mesmo tempo, garantir a perpetuidade da empresa? Em outras palavras, como construir um modelo de avaliação de desempenho em RS e como identificar quais os objetivos estratégicos devem ser incorporados em cada modelo organizacional?

Segundo Eden *et al.* (1983), um problema é sempre um construto pessoal e sempre pertence a uma pessoa ou a uma entidade. Sendo assim, pode-se dizer que a identificação das variáveis relevantes a serem inseridas em um modelo de avaliação, a fim de verificar o desempenho organizacional, contemplando também os aspectos de RS, configura a situação problemática, especialmente porque a identificação dessas variáveis é particular a cada organização.

Para estruturar e avaliar esta situação, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) é sugerida. Utilizando-se as palavras de Ensslin, Montibeller, Noronha, (2002,p.31):

No paradigma construtivista o objetivo dos modelos é a geração de conhecimentos aos decisores. Tais modelos devem servir como base para que os decisores compreendam a repercussão que as ações exercem sobre seus valores e, além disso, permitem identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Assim, a MCDA-C permite que sejam geradas contribuições valiosas para a compreensão da situação, relacionadas à geração de aprendizado (como informado pelo paradigma construtivista), pela identificação, juntamente com os decisores (envolvidos na situação decisória), dos aspectos relevantes (segundo os quais as práticas de ações sociais serão avaliadas, para este caso).

De forma a melhor explicitá-los, a seguir é apresentado o processo de construção de conhecimento e geração de entendimento (aspecto considerado essencial no presente trabalho), bem como são destacados os paradigmas da pesquisa científica aqui aplicáveis, de forma a melhor contextualizar o leitor.

Posteriormente, pelo fato do estudo tratar da avaliação do desempenho das empresas em RS, de forma a subsidiar a geração e a priorização de ações, e tal avaliação é feita com base em valores e julgamentos, é referenciado o processo de julgamento humano.

Por fim, é comentado o processo decisório, as formas de se tomar decisões e, então, é apresentada a operacionalização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, a auxiliar na construção do modelo de avaliação almejado.

(i) A construção do conhecimento

Mudanças de concepções implicam em diferentes formas de perceber e compreender a realidade. Diferentes visões do homem, da natureza e do conhecimento exigem habilidade, curiosidade e métodos científicos variados para a investigação de fenômenos.

O método é reflexo de necessidades e possibilidades materiais, ao mesmo tempo em que nestas interfere e lhes cria um sentido, ajustado à perspectiva a ele associada.

Rudner (1969) afirma que as ciências em geral constituem um tipo de conhecimento que utiliza um método próprio na busca da explicação dos fenômenos. Método, este, relacionado à lógica do processo do conhecimento, condição *sine qua non* da ciência.

Ele é a “alma da teoria” (Lênin, 1965). Daí o caráter específico, provisório e dinâmico desta, a qual figura como o instrumento a auxiliar os cientistas a desvendar os fenômenos da existência individual e coletiva e a busca pelo saber. Aliada à criatividade de cada estudioso e às suas aptidões para o desenvolvimento de um tema específico, assim como ao fator tempo, origina novas constatações sobre o mundo e constrói o conhecimento no decorrer da História, gerando-se entendimento acerca da realidade vivida.

Neste processo da busca pelo saber e construção de conhecimento, é importante salientar que a própria noção do que é conhecimento é ambígua. Isso infere a conflitos e questionamentos que vão além do problema inicial tratado num processo de investigação – cujas respostas mudam conforme diferentes percepções da realidade, tanto em forma quanto em profundidade (seja por histórias de vida e/ou posicionamentos pessoais divergentes). Esta variação de respostas ou soluções é hierarquizada segundo relações de “status” entre as diferentes formas de compreensão humana, fazendo com que umas sejam investidas de qualidade superior às demais.

O processo de construção do conhecimento possui diferentes maneiras de realização. Segundo Minayo *et al* (1995), a ciência pode se referir a um conjunto de conceitos (de caráter sistemático ou exploratório e dinâmico) ou não se limitar a uma forma determinada de se conhecer. A cientificidade deve ser pensada como uma idéia reguladora de alta abstração, não implicando na necessidade de normas a serem seguidas. A própria história da ciência revela a relatividade do processo de conhecimento em suas produções em determinados momentos históricos. Ele pode se desenvolver em duas direções: (i) na elaboração de teorias e no estabelecimento de resultados e (ii) na invenção, criatividade e abandono de vias conhecidas para o descobrimento de novas direções, privilegiadas (Minayo *et al*, 1995).

Quanto à forma, pode incitar questionamentos como: (i) os referentes à possibilidade ou não de investigação de realidades das quais os próprios pesquisadores são agentes, (ii) os que circundam à ocorrência de uma possível descaracterização da essência dos fenômenos (pela “objetivação” da realidade) ou, ainda, (iii) aqueles que se preocupam com a maneira ideal de se investigar os fenômenos, questionando qual seria capaz de fazê-lo, asseguradas a especificidade e a diferenciação.

Quanto ao processo, usualmente, se inicia por um problema (ou pergunta) articulado a conhecimentos anteriores, mesmo que demandantes de novas alternativas – isso porque nenhuma teoria é capaz de explicar todos os fenômenos e processos – havendo, portanto, uma “combinação” do que já existe com o novo, de forma a complementar e aprimorar conhecimentos.

Neste processo de criação que compõe a pesquisa, segundo Minayo *et al* (1995), existe a necessidade de se selecionar aspectos significativos da realidade e buscar a interconexão sistemática entre eles, o que auferir à solução elaborada satisfatoriedade (para o problema específico tratado).

A pesquisa aborda tais aspectos segundo dois enfoques: qualitativo e quantitativo. Na pesquisa qualitativa, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha-se com significados das ações e relações humanas que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Segundo a visão de Weber (1979), o conceito central de investigação é o significado, propondo a subjetividade como fundamento da vida social (defendida pela Sociologia Compreensiva). Já na pesquisa quantitativa, apropria-se da linguagem de variáveis para especificar atributos e qualidades do objeto de investigação, fundamentando-se na crença de que o mundo social opera de acordo com leis causais, dentre outras (defendida pelos Positivistas).

O importante na pesquisa científica é que, elaborando critérios de orientação, a cada etapa mais precisos, e caminhando rumo a uma “aproximação” cada vez maior da realidade, constrói-se o conhecimento, progressivamente.

Antes que se inicie o detalhamento de como será o processo de construção do conhecimento para o estudo proposto, é feita a seguir uma menção aos diferentes paradigmas da pesquisa científica, de forma a possibilitar ao leitor uma melhor contextualização do estudo em termos científicos, no que tange ao seu enquadramento metodológico.

(ii) Paradigmas na pesquisa científica

A teoria e a pesquisa de organização são construídas baseadas em paradigmas, metáforas e problemas de pesquisa até então justificados considerando estruturas de referência baseadas num trabalho em rede, das pressuposições aceitas como verdadeiras. Atualmente, é sugerido um pluralismo teórico e metodológico capaz de desenvolver novas perspectivas para a análise organizacional. Isso é feito de forma a auferir à sociedade maiores benefícios, tanto pelo crescimento econômico advindo da maior competitividade das empresas, quanto pela consciência destas com relação à realidade social e ambiental da comunidade da qual fazem parte.

Segundo Kuhn (2001), um paradigma pode ser visto como uma visão completa da realidade. Pode-se percebê-lo como uma maneira de representar a organização social da ciência, em termos de escolas de pensamento ligadas por tipos particulares de realizações científicas. Ou, ainda, como uma forma de relacionar o uso dos tipos específicos de instrumentos e textos para o processo de análise do problema de pesquisa científica.

Para Barker (1993), paradigma é: "um conjunto de regras e regulamentos (escritos ou não) que exerce duas funções: (i) estabelece ou define limites e (ii) diz como devemos nos comportar dentro desses limites para sermos bem sucedidos".

Diante disso, o processo de quebra de paradigmas, ou de mudança de paradigma, é revolucionário. Contempla a mudança de pressupostos básicos do campo de conhecimento, a mudança das "regras do jogo" até então consideradas como corretas, verdadeiras. Como tal, é um processo que muda também o *status quo*, as relações de poder implícitas nas ciências.

Ao se trabalhar os problemas de pesquisa, além dos paradigmas, também estão envolvidas as metáforas que os cercam. E, muitas vezes, os pesquisadores sequer percebem se inserir nas mesmas.

A Sociologia, por exemplo, como outras ciências, utiliza-se de construtos abstratos para a explicação de fenômenos sociais. Como é uma ciência mais recente do que as naturais, seus pesquisadores comumente voltam-se às áreas de conhecimento mais desenvolvidas para edificar os referidos construtos. Emerge o conceito de metáfora.

Escolas de pensamento em ciência social estão baseadas na aceitação e no uso de diferentes tipos de metáforas como uma fundação para a investigação. A exemplo, muitos construtos existentes na explicação funcionalista, como o de "organismo", são transposições da Biologia. Skidmore (1976) afirma que "é comum tentar descrever a ação social fazendo uso de analogias. Isto envolve tomar termos primitivos de outros campos e torná-los "construtos" para o uso sociológico". E, ainda segundo o autor, "o mundo da Biologia tem proporcionado uma das analogias mais ricas para os sociólogos".

Morgan (1980) descreve que o uso da metáfora serve para gerar uma imagem capaz de facilitar o estudo do objeto. Tal imagem pode fornecer a base para a pesquisa científica orientar seus esforços e saber em que medida as características da metáfora são encontradas no objeto de investigação. Ainda assim, os construtos são frutos de uma realidade percebida. Se a ciência é metafórica, a realidade é subjetiva.

Morgan (1980) defende que a análise da teoria social em geral, e da teoria da organização em particular, pode ser feita em termos de quatro amplas visões de mundo, as quais se referem a diferentes conjuntos de suposições metateóricas: sobre (i) a natureza da ciência, com sua dimensão subjetiva-objetiva, e sobre (ii) a natureza da sociedade, e sua dimensão de regulação-mudança radical.

A combinação da dimensão subjetivo-objetivo com a dimensão regulação-mudança radical produz quatro paradigmas ou orientações na análise organizacional, que constituem a fundamentação sociológica no estudo das organizações.

Desta forma, pode-se caracterizar o paradigma *funcionalista*, na análise organizacional, como uma produção de conhecimento orientada por uma visão social que crê numa ciência social objetiva livre, garantida pelo rigor e técnica do meio científico e limitada, pois, ao mundo real de relações sociais concretas e tangíveis. O funcionalista vê a sociedade como uma existência real concreta.

Já o paradigma *interpretativo* a observa como um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos, entendida mais do ponto de vista do participante do que do observador. Acredita que a ciência está baseada mais num conjunto de conceitos e regras subjetivas.

O paradigma *humanista radical* enfatiza a realidade subjetiva como sendo influenciada pelos processos psíquico e social que “alienam” (regulam) os seres humanos. Enfatiza a questão da dominação ideológica por parte dos conceitos de construção da ordem social e padrão de liberdade humana do funcionalista. Tal paradigma possui interesse em descobrir como humanos podem ligar pensamento e ação, de modo a transcender a alienação.

Por fim, o paradigma *estruturalista radical* baseia-se na visão da sociedade como uma força dominante que deve estar associada a estruturas ontológicas reais de forma a alcançar a mudança radical no sistema. Caracteriza-se por tensões intrínsecas e contraditórias entre elementos de oposição. O estruturalista radical se interessa em entender tais tensões intrínsecas e a maneira em que se busca manter o poder por meio de modelos de dominação.

Cada um destes paradigmas define as premissas de opor modelos de análise social, bem como tem implicações radicalmente diferentes para o estudo das organizações.

Para o trabalho, considerou-se o paradigma interpretativo, mais especificamente o paradigma interpretativo construtivista, no qual se admite a existência de uma realidade externa, com a qual o sujeito está em constante interação e adaptação, e na qual a ação gera conhecimento sobre o objeto.

Sob este ponto de vista, como é impossível, para o sujeito, ater-se a todas perspectivas existentes na realidade, este escolherá, no processo de construção de conhecimento, as perspectivas de seu interesse. No caso em questão, os valores do decisor e suas perspectivas para com o problema em análise. É importante salientar, em relação a isso, ainda, que, como cada indivíduo possui suas próprias perspectivas, para um mesmo fato, pode haver diferentes construtos.

Assim, o decisor, nesta pesquisa, para formulação e análise do seu problema, está focado em variáveis objetivas e subjetivas orientadas segundo o seu conjunto de valores, o qual, com relação ao tema tratado, coincide com o conjunto de valores da empresa, pelo fato de o mesmo (o decisor) o estar representando no seu dia-a-dia. Ou seja, o foco de análise está naqueles fatores considerados importantes para o responsável pela área de investimentos em responsabilidade social voltada o público interno da Empresa Alfa.

É a partir das preocupações desta pessoa (decisor) que será gerado o modelo de apoio à decisão. Modelo, este, cujo próprio processo de construção será capaz de gerar maior conhecimento e entendimento sobre a problemática tratada.

De forma a melhor compreender o processo de decisão, para então ser detalhada a operacionalização do processo de apoio a esta decisão, no caso sugerido (gerando o modelo de apoio à decisão mencionado), é descrito a seguir como ocorre o processo de julgamento humano.

(iii) O julgamento humano

A decisão é um processo que envolve variáveis interdependentes e complexas, fruto de uma situação percebida como um problema. Quanto mais complexos estes problemas – como os de gestão organizacional, cujas decisões têm grande impacto sobre muitas variáveis (dentre elas, as pessoas) e também envolvem conflitos de valores e objetivos entre os vários grupos de interesse que fazem parte do processo de decisão – maior a necessidade de uma metodologia que permita identificar os valores afetados e gerenciar as conseqüências das alternativas escolhidas (ENSSLIN, 2003).

Por exemplo, uma situação em que os gestores têm que tomar decisões no sentido de expandir unidades de uma empresa, fechar outras ou mesmo dispensar funcionários. É uma situação “problemática”, como afirmariam os próprios decisores. Este problema (e todos os outros) pode ser identificado por meio de quatro características principais, como aponta Landry (1995, p. 316), quais sejam: (i) uma ocorrência passada, presente ou futura julgada como negativa por um indivíduo ou por um grupo; (ii) um julgamento preliminar sobre uma possível capacidade de intervenção; (iii) a expressão de um interesse autêntico em se fazer algo a respeito e empregar recursos para isso; e (iv) a incerteza em relação à ação apropriada e como implementá-la.

Ademais, em grande parte dos problemas, cada vez mais, a interdependência e a complexidade das escolhas exigem crescentemente que os processos decisórios aconteçam em maior número e providos de um grau maior de dificuldade. Frente a essa exigência, processos subjetivos e a intuição não são mais suficientes.

A mente humana, como afirma Brunswick (1996), além de possuir uma capacidade *limitada* de processar informações, é um instrumento *adaptativo*. O pesquisador argumenta que, em todo processo de julgamento humano, as pessoas se utilizam de pontos de vistas (ou critérios) que as guiarão quando da análise de determinada questão. Elas enxergarão os eventos relacionados a esta questão segundo um conjunto de “lentes”: os seus critérios.

Esse modelo é conhecido como *Modelo de Lente*, do engenheiro e psicólogo Brunswick, e pode ser caracterizado conforme ilustra a Figura 8.



Figura 8 – Modelo de lente de Brunswik
 Fonte: autor, adaptado de Holahan (1991, p. 59).

Tais critérios são fruto da interação do observador com a realidade, e variam segundo as experiências de vida de cada pessoa. Afetarão o processo de julgamento deste observador, suas decisões e escolhas, e, por conseguinte, suas ações futuras. Reforçando essa visão, Bana e Costa *apud* Dutra (1998) descrevem o processo decisório como um sistema complexo no qual elementos de natureza objetiva, próprios às ações, e elementos de natureza subjetiva, próprios ao sistema de valores dos atores, se inter-relacionam.

O Modelo de Lente de Brunswik considera que cada pessoa formará suas inter-relações a partir dos seus conhecimentos, cultura e experiências, bem como do contexto no qual se insere. Em que a acuracidade do julgamento é uma função tanto das características do indivíduo quanto do ambiente no qual o evento se desenvolve.

Basicamente, o autor e seus seguidores buscam entender as inter-relações entre dois sistemas: o “real” e o “percebido”. Sua concepção, todavia, é apenas um modelo, uma representação subjetiva da realidade. E não se propõe a descrever o evento, mas como ele é percebido.

Diante dessas constatações, pode-se afirmar que, num processo de julgamento humano, uma solução “ótima” não existe. Para cada decisor, há um conjunto de valores próprio e particular, do qual esta solução depende.

A seguir, parte-se para o detalhamento de como acontece o processo de tomada de decisão e de que forma o mesmo pode ser facilitado.

(iv) O processo decisório e o Apoio à Decisão

Sabe-se que, ao se tratar um problema extremamente complexo, desdobrando-se o mesmo em outros problemas menores e refletindo, analisando e negociando suas soluções, maiores as chances de alcance de uma solução global. Isto sugere que tal decisão global acaba sendo estruturada por meio de várias decisões intermediárias, ou "pequenas decisões", que podem ser compreendidas como fragmentos da decisão final ou ainda como condicionantes desta. Nestas condições, conforme salienta Roy (1985), a decisão final nada mais é do que uma simples parte de uma decisão global, a qual geralmente se resume a uma simples ratificação, ou confirmação, das várias decisões anteriores.

Tal raciocínio foi feito de modo a facilitar a visualização e a percepção do leitor daquilo que se convencionou denominar um *processo decisório*. Neste, segundo Roy (1995), a decisão global é elaborada “de uma forma mais ou menos caótica, com base na confrontação permanente de sistemas de preferências de diferentes atores, ao longo de concomitantes e/ou sucessivas interações” (Roy, 1995, p. 6).

É um processo progressivo. Ou seja, o seu desenvolvimento é marcado por um certo número de fases que são melhor definidas como "tempos fortes" (Roy, 1985), ou "momentos chaves" (Bana e Costa, 1993). Segundo Varella (1996),

Estes “tempos fortes” não são necessariamente pré-determinados e nem sempre estão logicamente organizados. Na verdade, suas ocorrências, seus conteúdos e sua seqüência estão sujeitos às influências das diversas pessoas que interagem no processo e dependem, basicamente, do tipo de problemática em questão. Em suma, é o conjunto destes tempos fortes, que ocorrem no desenvolvimento de um processo decisório, que determinam a decisão global. (Varella, 1996).

Keeney (1992, p. 22) diferencia os processos decisórios focados no valor (*value-focused thinking*) daqueles focados nas alternativas (*alternative-focused thinking*). Os processos focados nas alternativas impedem que o decisor vá a fundo no problema, eis que apenas apresenta meios para atingir valores, que muitas vezes não estão claros. Uma orientação focada no valor carece de muito mais esforço, mas ajuda a criar melhores processos decisórios e melhores alternativas, bem como melhora a comunicação para: identificar contextos, aprimorar a avaliação de alternativas, guiar pensamentos estratégicos e descobrir objetivos ocultos, dentre outras vantagens.

Para facilitar a representação da realidade e o processo de julgamento humano neste contexto, propiciando decisões cujas conseqüências sejam as mais coerentes com os anseios e as preocupações dos decisores, surge o Apoio à Decisão.

O Apoio à Decisão é um caminho científico (segundo o paradigma construtivista) que vislumbra gerar maior entendimento do decisor sobre a problemática vivenciada. Ele busca obter elementos que permitam construir um corpo de conhecimentos, modelos e procedimentos que considerem, fundamentalmente, o sistema de valores do decisor, melhor orientando este à decisão. Ou, simplesmente, favorecendo o mesmo a um comportamento que irá aumentar a consistência entre: a evolução do processo, os objetivos e o sistema de valor do decisor (ROY, 1996).

Além de gerar *conhecimento* e *entendimento* sobre o contexto decisório, tal procedimento facilita a *comunicação* e as *negociações* no processo de tomada de decisão, identificando o que realmente é importante, diferenciando as conclusões robustas das frágeis e minimizando os desentendimentos e os aspectos negativos da subjetividade existente no processo.

Operacionalmente, o processo de apoio à decisão pode ser facilitado por meio de um consultor externo que, adotando uma metodologia explícita e mais ou menos formal, auxiliará os interventores a tomar uma decisão. Roy (1985) define este consultor (*l'homme d'étude*, segundo sua terminologia) como sendo: "um especialista que, de forma isolada ou em equipe, trabalha como colaborador de quem decide". O seu papel é gerar um consenso entre os intervenientes do processo por meio do nivelamento de seus conhecimentos sobre o problema, além de tornar o modelo claro, para que se possa, com isto, (i) obter elementos de respostas, (ii) esclarecer o decisor sobre as conseqüências dos diferentes comportamentos que possam vir a ser assumidos por ele e, eventualmente, (iii) recomendar uma ou uma série de ações ou ainda uma metodologia. Bana e Costa (1992) chamam-no de *facilitador*. Segundo eles, o importante papel que tem o facilitador no processo de decisão deve-se à sua enorme capacidade de contribuir para a inter-relação entre o conhecimento dos atores envolvidos, melhorando a comunicação e a busca por uma solução com a qual todos concordem e se comprometam.

Os chamados "atores", de acordo com Roy (1985), são aquelas pessoas que, baseadas em seus valores, desejos, interesses e/ou preferências, intervêm de forma direta ou indireta na decisão. Caracterizam-se por seu sistema de valores e sua posição em relação ao processo decisório, desempenhando papéis diferentes em função destes valores e posicionamentos. O autor os classifica em:

Agidos: participam de uma forma passiva, ou seja, apenas se submetem às conseqüências das decisões tomadas. Podem ser os familiares dos empregados de uma empresa, a comunidade local, influenciada por esta, clientes, etc.. Apesar de sua característica, porém, podem influenciar indiretamente a decisão (Bana e Costa, 1995).

Intervenientes: são indivíduos, corpos constituídos ou coletividades que, por sua intervenção direta, condicionam a decisão em função de seus sistemas de valores (Roy, 1985). Ou seja, são os atores que, de fato, participam das negociações, porém, não têm a responsabilidade da decisão final. Inclui-se aí o próprio facilitador.

Decisores: são aqueles aos quais geralmente a atividade de apoio está especialmente dirigida. Os decisores são os atores intervenientes que têm o poder e a responsabilidade de ratificar a decisão e assumir as conseqüências da mesma, sejam estas boas ou más (von Winterfeld e Edwards, em Bana e Costa (1995)).

Segundo Shoemaker (1993), os decisores consideram quatro abordagens para a tomada de decisão, as quais vão desde a intuitiva até a de mais alto grau de análise, focada em valores, conforme descrito a seguir:

Intuição: na abordagem intuitiva, o decisor baseia-se essencialmente em seu *feeling*. Isto significa que ele irá considerar seus sentimentos e percepções sobre o problema e/ou situação para solucioná-lo. Ou seja, remeter-se-á, muitas vezes inconscientemente, a aspectos já vivenciados, tanto por ele quanto por outras pessoas próximas, para a tomada de decisão e a resolução de seu problema. Shoemaker (1993) destaca o perigo de tomar decisões por meio da intuição: a ocorrência de inconsistências e de distorções; fruto, respectivamente, de fatores externos que influenciam o comportamento do decisor e da consideração de algum aspecto que possa tê-lo influenciado mais (em particular, em detrimento de outros aspectos, talvez mais importantes). Além deste perigo, em tal abordagem, por se tratar, comumente, de uma opinião, não se pode justificar a decisão tomada.

Regras estabelecidas (heurísticas, conjunto de regras): segundo esta abordagem, as decisões podem ser um pouco mais precisas do que aquelas intuitivas. Isso porque o uso de regras aufere rapidez e facilidade na busca de uma resposta para determinada situação, sem incorrer no custo de uma análise mais detalhada. Todavia, há o risco de que as regras possam ser genéricas demais, não contemplando aspectos que possam ser relevantes no processo.

Pesos (ponderação): pela abordagem de ponderação, o decisor é forçado a identificar e inter-relacionar, atribuindo pesos segundo seu grau de importância, os fatores subjetivos e objetivos que influenciam uma decisão (inclusive aqueles intuitivos, que se tornam visíveis e abertos para análise e justificativa). Isso torna o processo mais abrangente (não restritivo, como na abordagem baseada em regras) e permite o desenvolvimento de um modelo específico, com mais consistência e efetividade.

Análise focada em valores (MCDA-Construtivista, aqui utilizada): esta abordagem, frente à alta complexidade e interdependência das variáveis que influenciam o problema, refina a importância do procedimento baseado em pesos, na medida em que envolve os objetivos do decisor e adiciona valor na avaliação dos fatores. Por meio desta, busca-se descobrir as verdadeiras preocupações para o tomador de decisão, na resolução de seu problema, relacionando os fatores da decisão em direção aos seus objetivos mais importantes.

Mesmo sendo o julgamento intuitivo a abordagem mais comumente utilizada, especialmente nos problemas do dia-a-dia, por se tratarem de processos de tomada de decisão menos complexos, este é o tipo de julgamento menos refinado. A medida que se “salta” de uma abordagem para outra, percebe-se maior refinamento nos processos de julgamento para tomada de decisão, culminando na mais acurada, qual seja: a abordagem de análise focada em valores, utilizada no trabalho e melhor conceituada a seguir.

2.3.2 Conceituação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão.

Diante das constatações feitas até então, do fato de que a questão de pesquisa é complexa e contingencial, e considerando-se que: (i) decisões não podem ser completamente separadas do ambiente no qual se inserem, (ii) raramente são realizadas por uma só pessoa (mesmo nas situações em que a responsabilidade lhe caiba) e (iii) são, geralmente, produto de um processo de interação entre os valores e preferências de diferentes pessoas, como já enfatizado, decidiu-se utilizar a metodologia até então referenciada, Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).

Por meio da mesma, o apoio à decisão ocorre via a geração de novos conhecimentos àquele ao qual foi atribuída a responsabilidade de decisão final, sem interferir em suas proposições, num processo participativo. Assim, tal metodologia possibilita a análise da gama de variáveis objetivas e subjetivas envolvidas no problema, considerando-se os valores do decisor (que irá investir nas práticas com melhores performances).

Com isso, a MCDA-C permite resultados ou posicionamentos fundamentados, eis que possui o mérito de melhor esclarecer todas as idéias do decisor e auxiliá-lo para a tomada de decisão de forma mais consciente. Inclusive, mais conhecedor até mesmo de seus valores reais, já que, nem isso, sempre está bem estruturado objetivamente para cada um.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) emerge como uma evolução da Pesquisa Operacional (Vincke, 1992), sendo informada por um novo espírito: o reconhecimento dos limites da objetividade (Roy & Vanderpooten, 1996). Diante de tal reconhecimento, esta metodologia enfatiza uma diferença básica de atitude, conforme manifestações de Roy (1990;1993):

enquanto as abordagens tradicionais tentam dar uma solução ao problema, MCDA enfatiza a idéia da construção do problema, ou seja, enfoca a modelação do contexto decisional, por meio da consideração das convicções e valores dos atores envolvidos no processo decisório. Esta modelação virá por permitir a construção de um modelo de avaliação, com base no qual se acredita que as decisões tomadas sejam as mais adequadas para o contexto em questão (Ensslin, Ensslin,S, Dutra, 2000, p.80).

Trata-se de um processo utilizado para organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor sobre o sistema no qual ele atua e deseja tomar melhores decisões. Portanto, deve-se sempre ter em mente que o que se busca é apoiar o decisor, e não outrem. Tudo que é feito visa à geração de conhecimento ao decisor que se deseja apoiar. O que é desenvolvido (processos, modelos, softwares, etc.) figura apenas como um ferramental para o decisor alcançar este objetivo.

Isto é estruturado por meio de uma seqüência de atividades interativas, as quais devem ser conduzidas de maneira cíclica e dinâmica. Ou seja, sempre que necessário, se retorna a atividades de etapas anteriores. Isso porque o decisor irá, a cada etapa, melhor entender os fatores/características de seu sistema de trabalho e suas inter-relações. E, com isto, poderá, muitas vezes, desejar rever alguns

pontos de vista, o que é natural neste processo (utilizado pela metodologia MCDA-C), segundo ENSSLIN *et al.* (2001).

A geração de conhecimento e o suporte às decisões só são possíveis, todavia, quando o decisor tem condições de:

Visualizar e compreender o desempenho das conseqüências das possíveis alternativas (decisões) em todos(as) fatores/características por ele julgados importantes em seu sistema de trabalho, bem como

Integrar estes fatores/características para, a partir dos desempenhos individuais, igualmente, visualizar e compreender suas conseqüências no desempenho global.

Com isso alcançado, o decisor pode não só melhor compreender o desempenho de seu sistema, de forma transparente, como, principalmente, identificar oportunidades para seu aperfeiçoamento e promover maior coerência e objetividade em suas decisões rotineiras.

Resumidamente, portanto, a MCDA-C é uma metodologia que permite ao decisor identificar ações (decisões) mais convenientes de uma forma clara e transparente, conforme explicita a Figura 9, com as ações Alfa e Beta.

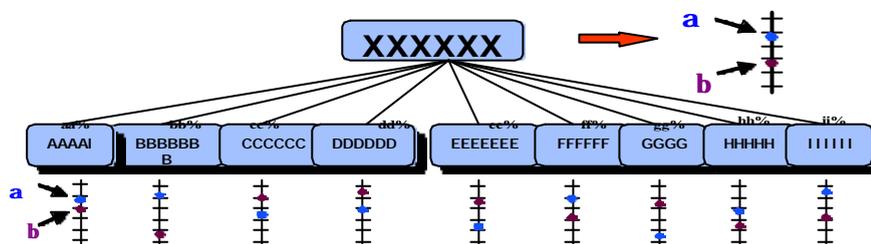


Figura 9 – Desempenho das ações Alfa e Beta no Modelo MCDA.
Fonte: ENSSLIN (2003).

Ela consiste de três fases básicas, diferenciadas, mas intrinsecamente correlacionadas, que representam o “arcabouço básico da metodologia em termos de um ciclo envolvendo tanto a investigação quanto a aprendizagem” (Ensslin, S, 2002, p.156), conforme pode ser visualizado na Figura 10.

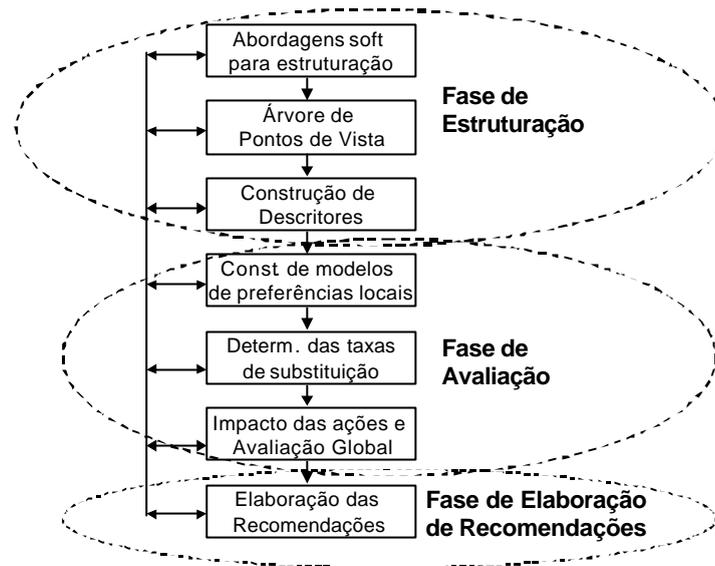


Figura 10 – Ciclo de aprendizagem gerado pela metodologia MCDA-Constructivista
 Fonte: Ensslin, S (2002, p.156) adaptado de Dutra (1998, p.83)

Complementando estas informações, a Figura 11 sintetiza e demonstra o comportamento da metodologia MCDA-C.

FOCO	ATITUDE DO FACILITADOR	COTEJAMENTO COM A "REALIDADE"	RESPOSTAS OBTIDAS PELA METODOLOGIA	SIGNIFICADO DE "APRENDIZAGEM"	FERRAMENTAS	BASE PARA TOMADA DE DECISÃO	FASES DO PROCESSO DECISÓRIO
Gerar aprendizagem aos decisores	Durante o processo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar os decisores a entender, ▪ Modelar o contexto decisório por meio da incorporação dos valores do decisor, ▪ No final do processo, desenvolver um conjunto de condições e meios para futuras decisões. 	Negociação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etapas interativas e sucessivas, nas quais ocorre o confronto com o sistema de valores dos decisores. 	Recomendações para promover o aperfeiçoamento, a partir do entendimento de suas repercussões nos aspectos julgados relevantes.	Ser capaz de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir árvore de pontos de vista, ▪ Construir os descritores para pontos de vista, ▪ Construir escalas cardinais para os indicadores, ▪ Modelar o contexto decisório, ▪ Recomendações potenciais. 	Mapas de relações meios-fins, Árvore de valor, Descritores, Funções de valor, Análise de sensibilidade.	Árvore dos pontos de vista fundamentais, Perfil das ações, Modelo de avaliação.	Estruturação do contexto decisório, Avaliação das ações potenciais, Recomendação de ações.

Figura 11 – Quadro síntese da metodologia MCDA-C
 Fonte: Ensslin, S. (2002, p.159)

Por meio da Figura 11, e considerando-se os objetivos do presente trabalho, pode-se perceber a potencialidade da metodologia para o contexto da pesquisa.

A seguir, parte-se para a apresentação da teoria referente às fases do contexto decisório: estruturação, avaliação e recomendações.

2.3.3 Fase de Estruturação

Considerando-se a complexidade e a interdependência dos problemas atuais, a fim de que o processo de apoio à decisão seja eficaz, o âmago da questão reside na estruturação dos problemas, como defendem Ensslin (2003) e Montibeller (1996), dentre outros.

A estruturação pode ser por objetivos (valores) ou por alternativas, enfoques já mencionados. Keeney (1992) é o maior defensor da estruturação por objetivos (*value-focused thinking*). Adotando esta abordagem, o facilitador volta-se à determinação dos objetivos dos decisores, tornando explícitos os seus valores. Neste processo, são identificados os valores mais estratégicos para, em seguida, decompô-los em objetivos mais específicos, por meio de um encaminhamento mais ou menos interativo. Efetivamente, são duas as atividades que devem ser realizadas: (i) definir o que se quer e, após, (ii) imaginar como chegar lá (Keeney, 1992).

Keeney (1992), adotando uma abordagem de estruturação por objetivos, também chamada de decomposição (*top-down approach*, para von Winterfeld e Edwards, em Bana e Costa (1995)), afirma que alternativas são relevantes somente enquanto meios para alcançar os objetivos dos atores. Traduz, desta forma, a convicção de que um processo de estruturação por objetivos é muito mais rico do que aquele que segue abordagens centradas em alternativas.

A fase de estruturação objetiva fundamentalmente a aprendizagem. Segundo Ensslin, Ensslin, S., Dutra (2000, p.81), essa fase visa o estabelecimento de um mecanismo de comunicação entre os vários atores envolvidos no processo decisório, promovendo uma compreensão da situação percebida como problemática e conduzindo a uma linguagem comum entre eles.

Para que este propósito se alcançado, a estruturação consiste, basicamente, de três etapas: (i) Mapa de Relações Meios-Fins, (ii) Pontos de Vista Fundamentais: Estrutura Hierárquica de Valor e (iii) Descritor de Impacto, conforme demonstrado na Figura 10, as quais são descritas a seguir.

(i) Mapa de Relações Meios-Fins

A primeira preocupação da fase de estruturação é entender bem “o que o problema é”, sob a perspectiva dos atores envolvidos em uma determinada situação. Para ajudar neste entendimento, muitas ferramentas foram desenvolvidas. Neste trabalho, a mais apropriada é o Mapa de Relações Meios-Fins.

Nesta perspectiva, o facilitador (terminologia destinada à pessoa que tem a função de: (i) facilitar, apoiar e conduzir o processo decisório, como já comentado, com o auxílio de ferramentas; bem como (ii) oferecer recomendações aos decisores (Ensslin, Montibeller, Noronha, (2001)) constrói

uma representação gráfica das manifestações discursivas do decisor, sobre um determinado objeto/situação.

O Mapa de relações meios-fins consiste de alguns passos. O primeiro, na definição de um rótulo para o problema. Segundo Eden et al. (1983), o rótulo do problema é o ponto de partida do mapa. A partir do rótulo, a técnica de *brainstorming* é utilizada com o propósito de extrair dos atores aqueles aspectos (que serão, a partir daqui, chamados de “conceitos”) considerados, por eles, como relevantes. O próximo passo consiste em um processo de questionamento (neste trabalho, a proposta de Keeney (1992) foi utilizada), por meio do qual um conceito passa a gerar um outro conceito e este novo conceito passa a ser o “conceito fim”, com relação ao anterior. Este processo segue até que se chegue, em um extremo, àquele conceito considerado, pelo decisor, como estratégico e, no outro extremo, a um conceito passível de mensuração.

Seguindo essa lógica, o mapa de relações meios-fins torna-se capaz de “capturar e representar as percepções dos atores envolvidos, não no sentido de garantir a presença de todos os conceitos apresentados por todos os atores, mas, sim, no sentido de considerar todas as idéias, a partir de um processo negociativo” (Dutra, 1998, p.109).

(ii) Pontos de Vista Fundamentais: Estrutura Hierárquica de Valor

De posse do mapa de relações meios-fins, deve-se proceder à transição do mesmo para a Estrutura Hierárquica de Valor, composta pelos Pontos de Vistas (PVs) Fundamentais.

A preocupação desta etapa é construir uma estrutura arborescente que permita “uma representação simples e transparente de um problema complexo inicial, oferecendo uma visualização apenas daqueles aspectos a serem considerados na avaliação das ações potenciais. Nas árvores de pontos de vista, conforme Bana e Costa (1992), um ponto de vista representa todo o aspecto da realidade que o decisor percebe como importante para a construção de um modelo de avaliação das ações existentes ou a serem criadas.

Algumas abordagens foram propostas para esta transição, mas é utilizada a baseada no “conteúdo do mapa”, como uma tentativa para identificar um possível “candidato” a Ponto de Vista Fundamental (PVF) (proposto por Keeney, 1992), com algumas modificações.

De acordo com Bana e Costa & Silva (1994), de posse da estrutura arborescente, passa-se à última etapa da Fase de Estruturação: a operacionalização dos PVFs. Entende-se que um “PVF é operacional quando o impacto de cada ação potencial pode ser medido, em relação a este PVF. Tal função operacional é chamada de descritor de impacto das ações, de acordo com Bana e Costa (1992)” (Ensslin, Ensslin, S., Dutra, 2000, p.84). Cumpre esclarecer que, muitas vezes, para um PVF tornar-se operacional, é necessário decompô-lo em Pontos de Vista Elementares (PVE). Estes nada mais são que a explicação e o detalhamento do PVF ao qual eles estão associados.

(iii) Descritor de Impacto

Depois de identificados os PVFs e os seus respectivos PVEs, consolidando a estrutura hierárquica de valor, volta-se à construção de uma função operacional para cada PV. Esse processo oferece como resultados: (i) a visualização dos possíveis impactos das ações potenciais (apresentados em níveis hierárquicos decrescentes) e (ii) a atratividade de cada nível, segundo a percepção dos decisores. Atratividade, aqui, utilizada como sinônimo de intensidade de preferência de um nível em relação a outro, de maneira a construir uma escala de preferência local (função de valor).

Assim, um descritor pode ser definido como um conjunto ordenado de níveis plausíveis de impacto associados a um PVF (Bana e Costa & Silva, 1994). Este conjunto de níveis de impacto deve ser: (i) identificado tão objetivamente quanto possível, a fim de eliminar qualquer possibilidade de ambigüidade ou dúvida entre os atores, quando da análise do impacto de cada ação potencial em relação ao PVF em questão (Bana e Costa & Silva, 1994); e (ii) ordenado de tal modo que seja definida a direção de preferência, permitindo o estabelecimento da atratividade (Ensslin, Ensslin, S, Dutra, 2000, p.84).

Cumprе salientar que a construção do descritor deve ser feita cuidadosamente, eis que o perfil de desempenho de cada ação é identificado a partir de seu impacto sobre cada descritor.

Completando a construção do descritor de impacto, os decisores devem indicar qual dos níveis representa, para eles, o nível mínimo desejável (denominado “Neutro”, por Vansnick (1989), indicando que as ações que impactarem abaixo dele serão consideradas comprometedoras, para este descritor, devendo-se obter da função de valor valores negativos). Devem indicar, também, qual dos níveis representa, para eles, aquele nível considerado como o melhor resultado viável (denominado “Bom”, por Vansnick (1989), indicando que as ações que impactarem acima dele serão consideradas de excelência, para este descritor, devendo-se obter da função de valor valores positivos superiores a 100 (cem)).

Por fim, conclui-se que os níveis Neutro e o Bom limitam os níveis considerados competitivos ou de mercado para os decisores. E, fixando-se os valores 0 (zero) e 100 (cem) para os mesmos, em cada descritor, é possível ancorar a faixa de variação das funções de valor, permitindo que os mesmos tenham uma atratividade equivalente em todos os descritores.

Matematicamente, é utilizada uma transformação linear positiva do tipo:

$$v(x) = \alpha\mu(x) + \hat{a}$$

Em que:

μ é a função de valor (escala de intervalos) original,

$v(x)$ é a função transformada, e

α e \hat{a} são duas constantes (sendo que α é uma constante positiva, ou seja, $\alpha > 0$).

Sendo que o que se deseja é construir uma nova escala $v(x)$, com a mesma significância da anterior.

2.3.4 Fase de Avaliação

Após estruturado o problema, parte-se para a finalização do modelo de avaliação, o que tornará possível avaliar o desempenho das ações e, se necessário, gerar novas e melhores alternativas para o caso tratado. Esta fase se constitui de cinco etapas: (i) Teste de Independência Preferencial, (ii) Funções de Valor, (iii) Taxas de Harmonização, (iv) Modelo Global e Perfil de Desempenho e (v) Análise de Sensibilidade, apresentadas a seguir.

(i) Teste de Independência Preferencial

Conforme apresentado anteriormente, uma das propriedades dos PVFs é a isolabilidade. Para tanto, as ações potenciais devem poder, no PVF, ser avaliadas independentemente de seu desempenho nos demais PVFs que compõem a árvore. Tal isolabilidade, requerida, é a da independência preferencial mútua, verificada entre todos os pares de PVFs (Keeney e Raiffa, 1993; Keeney, 1992; Dyer e Sarin, 1979).

Formalmente, segundo Ensslin (2003), um PVF é preferencialmente independente dos demais se a ordem (ordinalidade) e a intensidade (cardinalidade) de preferência entre um par de ações potenciais, neste PVF, não dependem do desempenho destas mesmas ações nos demais. Se tal condição for verificada entre todos os pares de PVFs da árvore, eles são preferencialmente independentes.

(ii) Funções de Valor

Após construídos os descritores, de forma a avaliar as ações nos PVs, prossegue-se à quantificação do desempenho destas ações, segundo a percepção dos decisores. Isto é viabilizado por meio da construção das Funções de Valor associadas a cada descritor.

Tais funções figuram como instrumentos que auxiliam os decisores a expressar, de forma numérica, suas preferências. São utilizadas para ordenação da diferença de atratividade entre os pares de níveis de impacto, resultando num melhor entendimento sobre o problema dos decisores. “Uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada, pelos decisores, para auxiliar na articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista” (ENSSLIN *et al.*, 2001, p. 190). Ela quantifica, pois, as diferenças de atratividade entre os níveis do descritor.

Uma função de valor deve observar as três condições matemáticas a seguir:

Sejam quatro ações potenciais a , b , c , d , e , pertencentes ao conjunto A de ações viáveis:

$v(a) > v(b)$ se e somente se, para o decisor, a é mais atrativa que b ($a P b$).

$v(a) = v(e)$ se e somente se, para o avaliador, a é indiferente a e ($a I e$).

$v(a) - v(b) > v(c) - v(d)$ se e somente se, para o avaliador, a diferença de atratividade entre a e b é maior que a diferença de atratividade entre c e d .

Para sua construção, podem ser utilizados diferentes métodos, como o da pontuação direta (*Direct Rating*), o da Bissecção e o do Julgamento Semântico, utilizado para a presente pesquisa.

No método do Julgamento Semântico, a função é obtida pela comparação par-a-par da diferença de atratividade entre as ações potenciais. No trabalho, foi utilizado o Programa MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*). Este exige que o decisor explicitamente, por meio de uma escala ordinal verbal, a intensidade de preferência de uma ação (a) sobre uma ação (b), com (a) mais atrativa que (b), considerando as seguintes categorias semânticas:

- C0 – nenhuma diferença de atratividade (**indiferença**)
- C1 – diferença de atratividade **muito fraca**
- C2 – diferença de atratividade **fraca**
- C3 – diferença de atratividade **moderada**
- C4 – diferença de atratividade **forte**
- C5 – diferença de atratividade **muito forte**
- C6 – diferença de atratividade **extrema**

A partir da informação obtida, constrói-se uma matriz semântica, que contém a intensidade de preferência dos decisores entre cada um dos pares de ações. Com isso, se o decisor explicitar que a diferença de atratividade entre a ação *a* e *b* é muito fraca, na interseção da linha *a* com a coluna *b* da matriz, preenche-se com o símbolo C1. Tal questionamento é repetido até que o decisor explicitar seus julgamentos entre todas as comparações par a par das ações. Neste caso: *a* com *b*; *a* com *c*; *a* com *d*; *b* com *c*; *b* com *d*; e *c* com *d*. A matriz completa é apresentada na Figura 12.

	a	b	c	d
A	0	C0	C1	C2
B		0	C1	C2
C			0	C2
D				0

Figura 12 – Construção da Matriz Semântica do decisor (MACBETH)
Fonte: autor.

Em seguida, fixa-se, em cada descritor, os valores 0 (zero) e 100 (cem) para os níveis considerados Neutro e Bom, respectivamente, auferindo uma certa “padronização” (ancoragem) entre os descritores, tornando a atratividade equivalente em todos. Isso é feito por meio da interpolação linear positiva.

(iii) Taxas de Harmonização

Depois de determinadas as funções de valor e, assim, definidos os critérios do modelo, segue-se à determinação das taxas de harmonização. Estas expressam a perda de desempenho que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro, representando, também, a sua contribuição para o valor global do modelo (ENSSLIN *et al.*, 2001). São necessárias frente à dificuldade de encontrar ações potenciais que tenham o melhor desempenho em todos os critérios do modelo.

Para determinação das taxas há os métodos *Trade-Off*, *Swing Weights* e Comparação Par a Par (com o uso do Programa MACBETH), utilizada no presente trabalho. Este método é semelhante ao do Julgamento Semântico, realizado comparando-se par a par ações fictícias com desempenhos diferentes em apenas dois critérios, e idênticos nos demais. Para tanto, considera-se nível de impacto Bom para uma ação no primeiro critério e Neutro para a mesma no segundo; e Neutro para a segunda ação no primeiro critério e Bom no segundo. Tal procedimento é feito com todos os pares de critérios do modelo.

São necessárias duas etapas. A primeira trata da ordenação preferencial dos critérios, isto é, determinar o “preferível”, depois o segundo “preferível”, e assim por diante, até o último dos critérios. A segunda consiste na construção da matriz semântica de julgamento de valor. Assim, na primeira, de ordenação, compara-se par a par as ações fictícias com desempenhos diferentes em apenas dois critérios, sendo que nos demais critérios o desempenho é idêntico. Determina-se, para estes dois critérios, que uma ação possui o nível de impacto Bom no primeiro critério e Neutro no segundo, e a outra ação possui o nível Neutro no primeiro critério e Bom no segundo. Isto é feito entre todos os pares de critérios. A seguir, é solicitado ao decisor informar, considerando os níveis Bom e Neutro dos descritores, qual ação é preferível:

Dada uma ação A, que tenha um impacto no Critério 1 no nível Bom, e no Critério 2 no nível Neutro, e uma ação B, com um impacto no Critério 1 no nível Neutro e no Critério 2 no nível Bom, qual delas é preferível, a ação A ou B?

A Figura 13 expõe melhor esta questão.

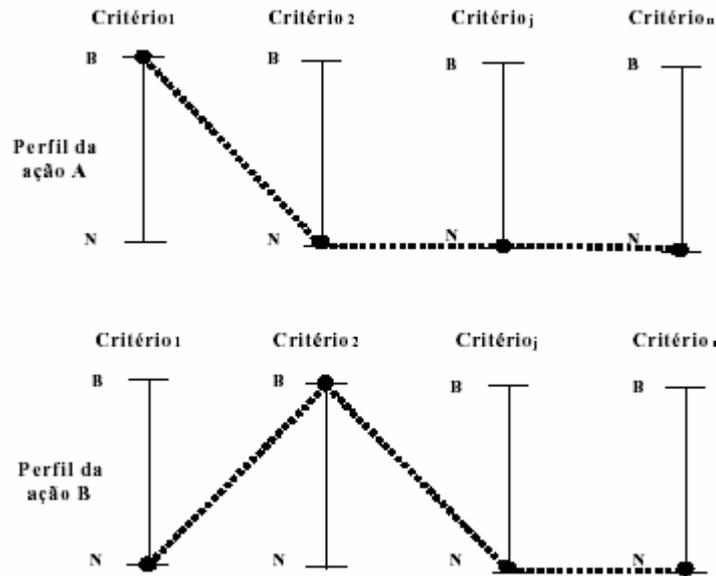


Figura 13 – Perfis de Impacto das Ações A e B
 Fonte: adaptado de Ensslin *et al* (2001, p. 227).

De modo a facilitar o trabalho, sugere-se montar uma matriz com n colunas e n linhas, na qual n é o número de critérios. O preenchimento desta matriz ocorre em função das respostas do decisor com relação a qual ação é “preferível”. O resultado deste processo é uma matriz tal qual a apresentada na Figura 14.

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	Soma	Ordem
Critério 1		1	1	1	3	1 ^o .
Critério 2	0		1	1	2	2 ^o .
Critério 3	0	0		1	1	3 ^o .
Critério 4	0	0	0		0	4 ^o .

Figura 14 – Matriz 4 x 4 utilizada para ordenar preferencialmente os critérios.
 Fonte: adaptado de Ensslin *et al* (2001, p. 228).

Por esta matriz pode-se ver que o Critério 1 foi o preferível em relação aos demais, pelo que se observa na coluna Ordem (de classificação). O Critério 2 foi o segundo e assim por diante.

Após isso feito, parte-se para a construção da matriz semântica de julgamento de valor. É solicitado ao decisor que faça um julgamento semântico entre as ações:

Dada uma ação A, que tenha um impacto no Critério 1 no nível Bom e no Critério 2 no nível Neutro, e uma ação B, com um impacto no Critério 1 no nível Neutro e no Critério 2 no nível Bom, e sabendo que a ação A é melhor que a ação B, qual a diferença de atratividade quando se troca a ação A pela B?

Da mesma forma que anteriormente, são consideradas as categorias:

C0 – nenhuma diferença de atratividade (**indiferença**)

C1 – diferença de atratividade **muito fraca**

C2 – diferença de atratividade **fraca**

C3 – diferença de atratividade **moderada**

C4 – diferença de atratividade **forte**

C5 – diferença de atratividade **muito forte**

C6 – diferença de atratividade **extrema**

Mais uma vez, é estruturada uma matriz de julgamento. Porém, neste momento, introduzindo uma ação de referência A0, que possui todos os impactos no nível Neutro, de modo que o Programa MACBETH identifique a importância relativa do critério “menos preferível” relativo à ação A0, estabelecendo a diferença de atratividade entre as ações. É o que se vê pelo exemplo da Figura 15.

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	A0
Critério 1		C0	C1	C2	C3
Critério 2			C0	C1	C2
Critério 3				C1	C2
Critério 4					C1
A0					

Figura 15 – Matriz de julgamentos semânticos para determinação das taxas de substituição.

Fonte: adaptado, Silva (2003, p. 60).

Após preenchida a tabela, o facilitador se utiliza do Programa MACBETH para realizar os cálculos.

Vale ressaltar, por fim, que, segundo o paradigma interpretativo construtivista, tais taxas não são verdades absolutas, mas sugestões para o decisor, que poderá aceitá-las, modificá-las ou rejeitá-las.

(iv) Modelo Global e Perfil de Desempenho

Após estruturado o problema, definido o conjunto de ações potenciais e identificado o desempenho de cada ação potencial em cada um dos critérios e sub-critérios, por meio de gráficos (para os descritores com função contínua) e tabelas (aos que não possuem função contínua), é possível visualizar melhor o desempenho das ações, por meio do gráfico do perfil de impacto.

A partir deste, pode-se, segundo Ensslin *et al* (2001, p. 244), além de (i) avaliar as ações, identificando os pontos fortes e fracos de cada uma e as ações dominantes (melhores, em pelo menos um critério, que as demais, e não pior nos outros critérios) e dominadas (perdem para outra(s)

ação(ões) em todos os critérios), (ii) gerar oportunidades de aperfeiçoamento das mesmas, pela identificação do eixo de avaliação de uma ação potencial, superior, a outra. Isso torna possível realizar um diagnóstico mais acurado e completo do desempenho de uma ação e favorece o aumento do conhecimento dos decisores sobre o seu problema.

Para um maior entendimento, pode ser observada a Figura 16.

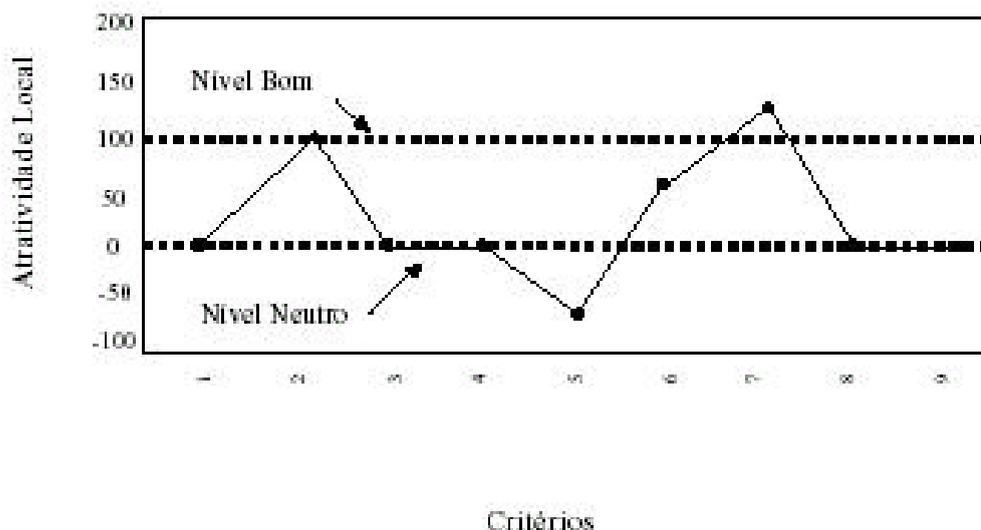


Figura 16 – Perfil de impacto de ações potenciais
Fonte: Silva (2003, p. 61).

Pode-se observar, por meio desta, os critérios, no eixo horizontal, e o desempenho da ação potencial, no eixo vertical. Os níveis Bom e Neutro estão representados pelas linhas pontilhadas. Esta visualização pode ser efetuada para todas as ações potenciais no mesmo gráfico, com vistas a se comparar todos os perfis de uma só vez. Tal visualização agrega mais conhecimento ao decisor e possibilita negociar melhorias no desempenho de cada ação.

Por fim, para avançar ainda mais no processo de geração de conhecimento, aplica-se a fórmula de agregação aditiva, auferindo ao decisor uma visão mais ampla e global do desempenho das ações.

Esta fórmula possibilita a transformação de unidades de atratividade local em unidades de atratividade global (ENSSLIN *et al.*, 2001). Faz-se, na verdade, uma soma ponderada da pontuação obtida pela ação em cada critério de avaliação. Ponderação, esta, dada pelas taxas de substituição atribuídas aos critérios. Ou seja, o desempenho de uma ação num critério local é agregado a todos os critérios, gerando um desempenho global.

A fórmula de agregação aditiva é dada pela equação a seguir (ENSSLIN *et al.*, 2001):

$$V(a) = w_1.v_1(a) + w_2.v_2(a) + w_3.v_3(a) + \dots + w_n.v_n(a), \text{ em que:}$$

- $V(a)$: Valor Global da ação a ,
- $v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$: Valor Parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n ,
- w_1, w_2, \dots, w_n : Taxas de substituição dos critérios 1, 2, ..., n , e
- n : Número de critérios do modelo.

Salienta-se que tal equação se submete às seguintes restrições:

- Somatório das taxas de substituição deve ser igual a 1, ou: $w_1 + w_2 + w_3 = \dots + w_n = 1$,
- Valor das taxas de substituição deve ser maior do que 0 e menor do que 1, ou: $1 > w_i > 0$ para $i = 1, 2, \dots, n$,
- Valor parcial de uma ação fictícia com impacto no nível Bom é igual a 100 em todos os critérios, ou: $V_i(a_{\text{Bom}}) = 100$ para $i = 1, 2, \dots, n$,
- Valor parcial de uma ação fictícia com impacto no nível Neutro é igual a 0 em todos os critérios, ou: $V_i(a_{\text{Neutro}}) = 0$ para $i = 1, 2, \dots, n$,
- Valor global de uma ação a_{Bom} com todos os impactos no nível Bom é 100, ou: $V(a)_{\text{Bom}} = 100$, e
- Valor global de uma ação a_{Neutro} com todos os impactos no nível Bom é 0, ou: $V(a)_{\text{Neutro}} = 0$.

(v) Análise de Sensibilidade

Ao final da fase de avaliação, depois do processo recém descrito, parte-se para a análise de sensibilidade.

Segundo Goodwin e Wriqth (1991 *apud* ENSSLIN *et al.*, 2001), a análise de sensibilidade tem como objetivo principal verificar as respostas do modelo frente a alterações de parâmetros aplicados no mesmo. É útil para avaliar a robustez do modelo, ou seja, verificar o quanto uma pequena variação na taxa de harmonização de um critério influencia na avaliação das ações potenciais.

A análise pode ser numérica ou gráfica, sendo esta última a mais indicada, por evidenciar mais facilmente as informações necessárias às análises.

No procedimento matemático (análise numérica) para a análise de sensibilidade, escolhe-se a taxa de um dos critérios e, desta forma, modifica-se o seu valor. Como a soma das taxas de substituição será sempre igual a um, as demais taxas do modelo também terão seus valores alterados. Portanto, todas as taxas deverão ser recalculadas para que se mantenham constantes as proporções entre si.

Para efetivar este cálculo, utiliza-se a seguinte equação:

$$w_n' = \frac{w_n \cdot (1 - w_i')}{(1 - w_i)}$$

Em que:

w_i = taxa de substituição.

w_i' = taxa de substituição modificada do critério i .

w_n = taxa de substituição original do critério n .

w_n' = taxa de substituição recalculada do critério n .

Já na análise gráfica, são construídas retas que representem a avaliação global das ações potenciais frente à alteração da taxa de substituição de um dos critérios do modelo. Para a mesma, são utilizados programas gráficos, a exemplo, o HIVIEW (BARCLAY, 1984).

Possui como vantagem a visualização que proporciona ao decisor, permitindo agregar mais informações sobre o problema a ser resolvido, especialmente para os casos em que a quantidade de critérios for grande. Tal visualização facilita uma melhor compreensão, favorecendo, assim, a análise.

Finalmente, se o resultado final das ações potenciais não é influenciado por alterações devido a pequenas variações nas taxas de harmonização (cerca de 10%), o modelo é considerado robusto.

2.3.5 Fase de Recomendações

Pode-se considerar que a atividade de apoio à decisão se desenvolve em duas fases: estruturação e avaliação. Assim, ao término do processo de apoio à decisão, são geradas as recomendações, de forma a orientar as ações a serem definidas e implementadas e a melhor atender aos valores e interesses dos envolvidos no contexto decisório.

Ressalta-se que as fases de estruturação e avaliação são compostas por momentos fortes, caracterizados basicamente pelos procedimentos operacionais adotados pelo facilitador. Não têm caráter prescritivo, pelo contrário, "elas buscam desenvolver um conjunto de conceitos, modelos e resultados que formem, de uma maneira estruturada, um coerente corpo de conhecimento que sirva de guia ao processo decisório" (Roy, 1993, p. 200). Assim, as recomendações, tal qual a atividade de apoio à decisão é desenvolvida, devem ser elaboradas segundo uma visão construtivista.

2.3.6 Indicadores do modelo Multicritério de Apoio à Decisão

Fundações e instituições de todo o mundo estudam maneiras de evidenciar às empresas os benefícios de uma prática socialmente responsável e a noção de que não basta realizar ações sociais de

forma pontual e isolada, mas sim integrada aos sistemas de planejamento, avaliação, monitoramento e em seus processos de gestão.

Apesar de se ter evoluído muito na questão, como bastante enfatizado, e das organizações já disporem de mecanismos competentes para avaliar o *gap* entre o que vêm praticando e o que é considerado um conjunto de práticas em nível de excelência no mercado (*benchmarks*), inexistente um instrumento que permita às empresas, ao mesmo tempo em que atendam aos interesses das comunidades com as quais interagem, atender aos objetivos do seu negócio.

Frente a esta demanda e à identificação de uma metodologia capaz de avaliar o desempenho das empresas, considerados os aspectos de responsabilidade social, é sugerida a presente proposta teórico-metodológica, fundamentada na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C).

Por meio desta, busca-se construir um modelo para julgamento de valor a partir da observação de hipóteses de trabalho e de um conjunto de elementos-chave que capacitam os decisores a evoluir no processo decisório, como resultado dos seus próprios objetivos, convicções e sistemas de valor (Roy e Vanderpootem, 1996). Desta forma, variáveis objetivas e subjetivas, complexas e que se inter-relacionam, são contempladas pelo modelo de apoio à decisão, permitindo a avaliação carecida.

Pela proposta, é construída uma estrutura partilhada, na qual são consideradas as dimensões que os decisores desejam, em vez de partir de uma situação pré-existente ou de um modelo “ideal” (ideal, neste caso, colocado como aquele esperado pela sociedade, para o caso em questão, de RS das empresas).

Operacionalmente falando, tal qual propõe a MCDA-C, são identificados vários critérios (objetivos) do decisor, utilizando diversos pontos de vista (PVs). Estes PVs representam os eixos pelos quais os atores de um processo decisório justificam, transformam e questionam suas preferências. Em seguida, realizam-se comparações (com base na avaliação de alternativas de acordo com estes pontos de vista), estabelecendo-se, então, as preferências parciais. Ou seja, o quanto um ponto de vista é mais atrativo do que outro, ou o que significa abrir mão de um em detrimento do outro.

Após isto feito, elabora-se um modelo de avaliação no qual, por meio de um procedimento técnico, as preferências dos decisores podem ser agregadas ao comportamento da empresa. Assim, surgem como contribuições ao final do processo: facilidade na interação, maior aprendizado e os sentimentos de participação, na formulação da problemática da decisão, e de transparência, ao longo de todo o processo.

Pode-se dizer que são gerados, pela aplicação da proposta, alguns “produtos”, que caracterizam cada uma das fases do desenvolvimento do modelo de avaliação, como já abordado (ao início da Parte B, no Capítulo 2).

O primeiro a ser citado é a *Estrutura Hierárquica de Valor*, construído a partir do Mapa de Relações Meios-Fins. A Figura 17 expõe tal estrutura, obtida a partir de uma simulação com a proposta (numa empresa fictícia).

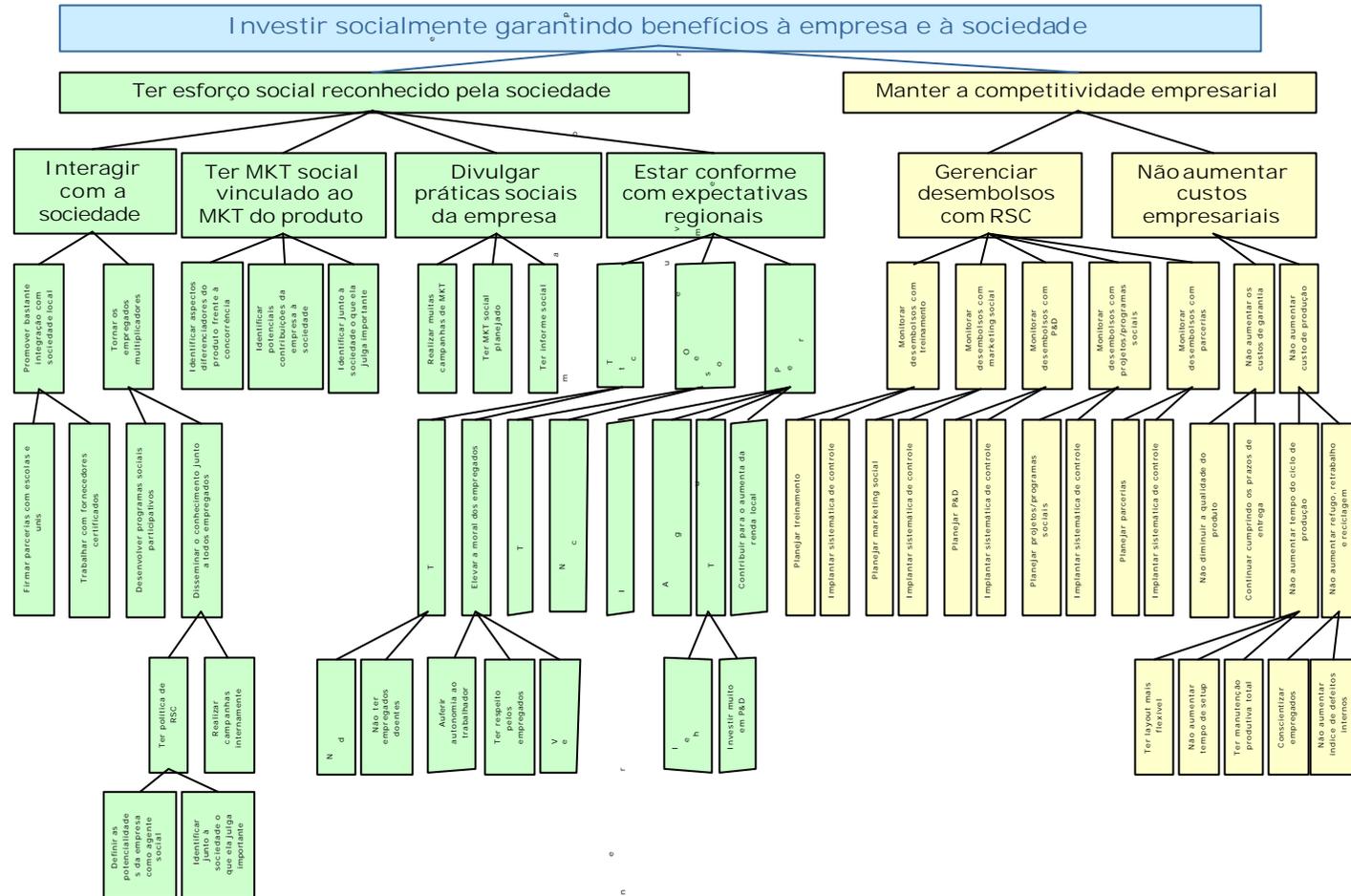


Figura 17 – Árvore de pontos de vista
Fonte: autor

Por meio desta estrutura podem ser visualizadas as reais preocupações do decisor, numa representação simples e transparente do problema, oferecendo uma visualização apenas dos aspectos mais importantes a serem considerados na avaliação do desempenho da empresa. Na árvore de pontos de vista, conforme Bana e Costa (1992), um ponto de vista representa todo o aspecto da realidade que o decisor percebe como importante para a construção de um modelo de avaliação de desempenho. Ou seja, já nesta etapa é gerado maior entendimento sobre o problema tratado.

A seguir, como segundo “produto”, são citados os *Descritores*, que são a “operacionalização” de cada uma das preocupações (ou pontos de vista) do decisor, por meio de uma função. Os descritores permitem a visualização dos possíveis impactos do comportamento da empresa (apresentados em níveis hierárquicos decrescentes), bem como a atratividade de cada nível (por meio de uma escala de preferência local – função de valor), segundo a percepção do decisor, como se percebe por meio da Figura 18, que se refere ao Descritor 4, especificamente avaliando o Planejamento Social da empresa, para a mesma simulação realizada.

DESCRITOR 4. Definir as potencialidades da empresa como agente social				
4.2. PLANEJAMENTO SOCIAL				
Nível	Âncoras	Descrição	Escala MACBeth	Escala corrigida
N4	Bom	Planeja ações no longo prazo (mais de 1½ ano)	100	100
N3	Neutro	Planeja ações no médio prazo (7 meses até 1½ ano)	78	0
N2		Planeja ações no curto prazo (até 6 meses)	44	-150
N1		Não planeja ações de RSC	0	-350

Figura 18 – Descritor do PV - definir as potencialidades da empresa como agente social
Fonte: autor

Por meio do descritor (que é como a proposta denomina o “indicador” deste modelo) e das funções de valor a ele atribuídas, a intensidade de preferência de um nível em relação a outro é conhecida, por parte do decisor que está utilizando o modelo de avaliação de desempenho.

Pode-se saber, também, com a definição dos níveis Neutro e Bom (já detalhados anteriormente), qual seria o pior nível aceitável (situação comprometedora) e qual seria o nível considerado meta (situação de excelência), em cada indicador. Esta ancoragem possibilita à empresa visualizar seu desempenho de forma isolada (em cada indicador), por área de preocupação (grupo de PVFs) ou globalmente (no modelo).

Por fim, após a realização do Teste de Independência Preferencial, a construção das Funções de Valor e o estabelecimento das Taxas de Harmonização (melhor explicitados anteriormente – Parte B, Capítulo 2), é gerado, então, o *Modelo Global*, que contém os indicadores (descritores), bem como as funções de valor e as taxas de harmonização. Tal modelo é submetido a uma Análise de Sensibilidade (Parte B, Capítulo 2) e, após os ajustes, permite que se chegue à estrutura final, a qual possibilita a avaliação sugerida e a geração do *Perfil de Impacto*. Neste perfil de impacto, pode-se

visualizar o desempenho parcial (em cada PVF) e global da empresa, no modelo de avaliação construído. Um exemplo de perfil de impacto parcial (local, nos PVFs) é apresentado pela Figura 19, para o desempenho de uma empresa fictícia no ano 1 (Ação 1) e no ano 2 (ação 2).

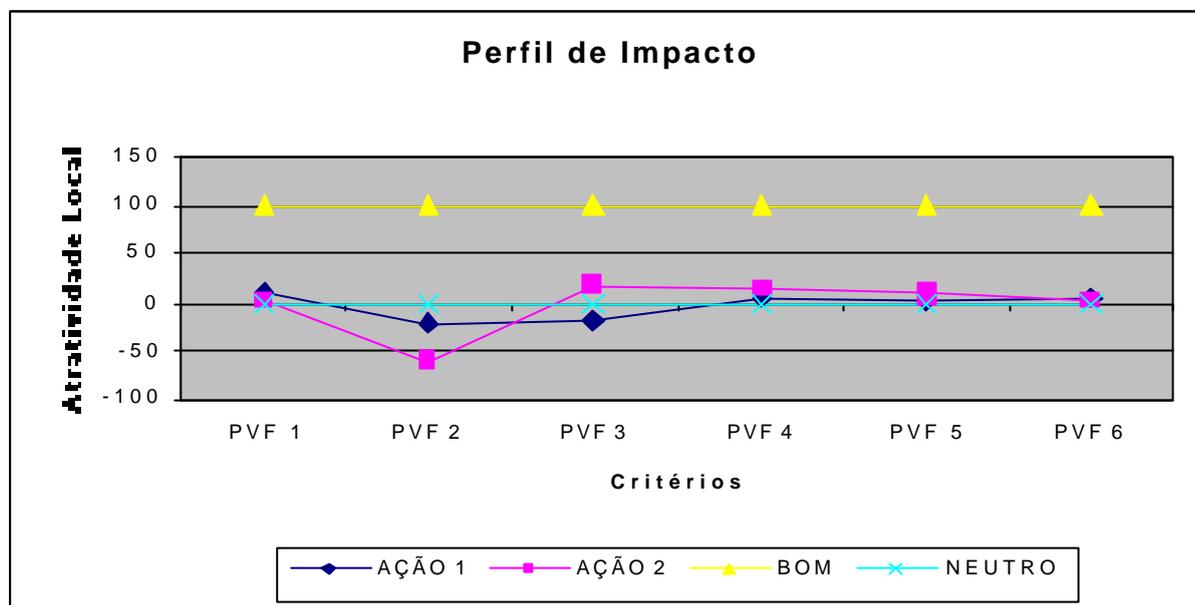


Figura 19 – Perfil de Impacto
Fonte: autor

As taxas de harmonização (Figura 20) expressam a perda de desempenho que um tipo de comportamento deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro, representando, também, a sua contribuição para o valor global do modelo (ENSSLIN *et al.*, 2001). Com elas, é possível demonstrar a diferença de atratividade entre os indicadores, segundo a percepção da empresa.

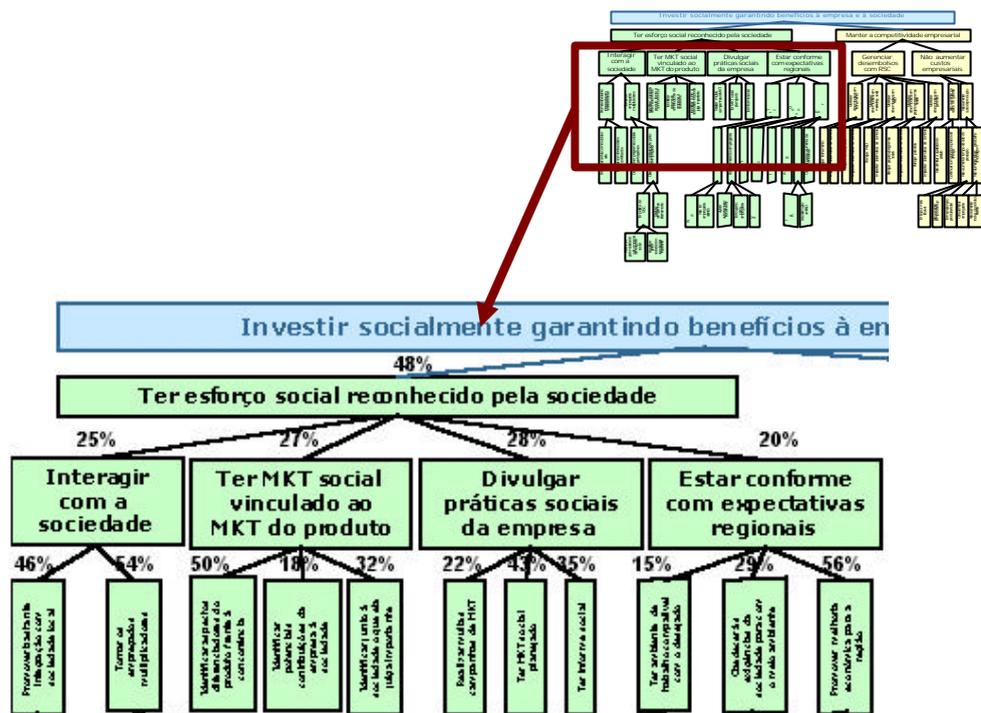


Figura 20 – Taxas de Harmonização
Fonte: autor

Pelo exposto, frente à potencialidade da proposta teórico-metodológica diante do problema de pesquisa, dentre outras contribuições, pode-se responder à questão: dentre os comportamentos ou as ações (a1) e (a2), com igual desempenho em todos os indicadores, exceto em dois, (Ix) e (Iy), que ação deve ser priorizada se:

(a1), em (Ix), possui um desempenho de Nível 1 (mais alto), enquanto (a2) possui desempenho, neste indicador, de Nível 2 (inferior a N1); mas

(a2), em (Iy), possui desempenho de Nível 1; e (a1), neste indicador, possui desempenho de Nível 2?

Pelo modelo gerado, é possível estabelecer quanto de perda significa a priorização de (a1), com melhor desempenho no indicador (Ix), em detrimento de (a2), com melhor desempenho no indicador (Iy). Isso porque, com as taxas de harmonização, se conhece quanto um indicador é mais atrativo do que o outro, além de se saber, quando do estabelecimento das funções de valor, quanto significa passar de um estágio menos competitivo para um mais competitivo, em ambos os indicadores.

Tal contribuição viabiliza à empresa, pois, a decisão de priorização de um ou outro tipo de comportamento, de forma a obter um melhor desempenho frente aos seus objetivos estratégicos.

Frente a essas constatações, é possível perceber a adequação da proposta para o caso em questão. Ela figura como um instrumento capaz de permitir às empresas, ao mesmo tempo em que atendam aos seus objetivos sociais, atendam aos seus objetivos de negócio.

2.3.7 Análise da abordagem proposta

Nesta seção, da mesma forma como foram avaliadas as três abordagens anteriormente destacadas (Indicadores GRI, Indicadores Ibase e Indicadores Ethos), será analisado o grau de atendimento da abordagem aqui proposta frente ao objetivo do trabalho: *desenvolver uma proposta teórico-metodológica para analisar e aperfeiçoar o desempenho organizacional, incorporando a responsabilidade social como um fator de competitividade empresarial.*

Para tanto, utiliza-se a mesma estrutura para avaliação das abordagens, apresentada na Figura 7. O comportamento da abordagem, segundo os critérios utilizados, é apresentado na Figura 21.

Aspectos considerados para avaliação das diferentes abordagens		Abordagens	Abordagem
Conhecimento gerado	Interação (geração de conhecimento por meio de processo estruturado)		■
	Entendimento (compreensão do que está sendo avaliado)		■
	Reconhecimento científico (o processo é validado)		■
	Reconhecimento social (o processo é legitimado)		■
	Acesso (acesso às informações é livre ou restrito)		■
Fatores críticos de sucesso considerados	Apresentação (os FCS são apresentados)		■
	Independência (o FCS é independente de outros)		■
	Mensuração (é possível quantificar o desempenho do FCS no contexto)		■
	Compreensão (a informação é compreendida por todos)		■
	Atratividade (quanto um FCS é mais interessante à competitividade da empresa do que outro)		■
	Flexibilidade (a abordagem pode ser aplicada a qualquer tipo de organização)		■
	Competitividade (abordagem incorpora aspectos julgados importantes para a competitividade)		■
Indicadores	Definição (o indicador é claro e identifica o estado atual de desempenho nos FCSs)		■
	Escalas (considera algum tipo de escala nominal, ordinal, intervalos ou de razão)		■
	Atratividade (intensidade de preferência de um nível em relação a outro)		■
	Padrões (referências ou âncoras)		■
	Ações (proporciona a geração de ações)		■
	Custo (custos envolvidos no processo de aplicação do modelo)		■
	Facilidade para o desenvolvimento (do modelo de avaliação)		■
Tomada de decisão	Visão (identifica se a tomada de decisão afeta o desempenho local e global)		■
	Facilidade de uso (facilidade de se utilizar os indicadores no dia-a-dia)		■
	Justificativa da decisão (proporciona uma justificativa do porquê desta ou daquela decisão)		■
	Efetividade (permite alcançar resultados de forma efetiva, transparente e compreensível)		■
Aperfeiçoamento (do desempenho organizacional)	Planejamento (são fornecidos subsídios para o planejamento de ações)		■
	Execução (a abordagem permite implementar as ações identificadas por meio da mesma)		■
	Monitoria e Controle (a abordagem permite avaliar, monitorar e controlar as ações executadas)		■

Legenda:

Pontos fortes (aspectos relevantes ou vantagens)

Pontos fracos (limitações ou desvantagens)



Figura 21 – Estrutura para análise das abordagens de avaliação da RS

Fonte: autor.

O primeiro critério analisado diz respeito ao **conhecimento** gerado aos envolvidos, a partir do processo de construção dos indicadores a avaliarem o desempenho das práticas de responsabilidade social. Como já apresentado, este se divide em: interação, entendimento, reconhecimento científico, reconhecimento social e acesso.

Quanto à interação ao longo do processo de pontuação dos indicadores, percebe-se que, como nos Indicadores GRI, não é estabelecido um conjunto padrão de indicadores a ser considerado, este é construído com base no julgamento de valor dos decisores. Tal processo de geração do modelo de avaliação, desta forma, viabiliza discussões e negociações, capazes de gerar maior entendimento sobre o contexto. Assim, promove envolvimento e mais comprometimento com o modelo, bem como

o torna mais adequado à sua realidade. Isso facilita: (i) a definição dos reais objetivos da sistemática de avaliação, (ii) a identificação dos critérios a serem avaliados (ou preocupações ou fatores críticos de sucesso) e, por fim, (iii) a obtenção de resultados mais consistentes (que vão de encontro ao propósito da avaliação).

Com relação à variável entendimento gerado ao longo do processo, como existe todo um “procedimento” que orienta as discussões e a geração de conhecimento, tal desafio é superado com sucesso. Enquanto que, no caso dos Indicadores GRI, o processo não é orientado, podendo chegar ou não a resultados exitosos, ou seja, podendo gerar ou não maior entendimento sobre a problemática, na abordagem sugerida, por haver um processo estruturado para definição dos indicadores, as chances de se alcançar bons resultados são maiores.

No terceiro aspecto avaliado, reconhecimento científico, dentro da preocupação conhecimento, percebe-se que a abordagem, como as demais, é aceita como um instrumento para avaliar o desempenho da empresa, considerados os aspectos de RS.

Quanto ao reconhecimento social, relativo à legitimação, por parte das empresas, do conjunto de indicadores da avaliação, a abordagem se destaca. Por ser um processo construtivista, o produto final (ou o modelo de avaliação) é legítimo, reconhecido pela empresa que o utiliza como sendo verdadeiro para a sua realidade. Ao longo de todo o processo a empresa participa, fornecendo informações e legitimando cada subproduto gerado. Diferencial, este, que vem por tornar o modelo estruturado por esta abordagem representativo para avaliar o desempenho da empresa, considerados os aspectos de RS.

Por fim, com relação ao acesso às informações geradas, ressalta-se que todo o processo e os resultados gerados podem ser consultados, analisados, aperfeiçoados e replicados.

O segundo critério identificado para avaliar as diferentes abordagens, já destacado, refere-se aos **fatores críticos de sucesso (FCS)**. Este se divide em sete quesitos, quais sejam: apresentação, independência, mensuração, compreensão, atratividade, flexibilidade e competitividade.

No quesito apresentação, como as demais abordagens, esta inclui em seus modelos os FCSs, o que permite visualizar quais as preocupações das empresas, em suas avaliações. Estes FCSs estão desdobrados em “subFCSs”. Isso significa que, para cada grande preocupação, há preocupações menores a serem gerenciadas.

Igualmente, na avaliação do quesito independência, a abordagem também se preocupa em não medir, mais que uma vez, um mesmo FCS.

Da mesma forma acontece na avaliação do quesito mensuração. Para cada preocupação, há indicadores que a mensuram, atribuindo a esta algum valor.

Em relação ao quarto quesito da preocupação FCS, compreensão, frente à clareza com que são apresentadas as preocupações, as quais, inclusive, podem ser melhor entendidas por meio de seus desdobramentos (até mesmo pelos indicadores que a explicam), pode-se afirmar que a abordagem também está bem posicionada.

No que se refere ao quesito atratividade, mede-se a intensidade de preferência (da empresa) de um FCS em relação a outro, atribuindo a eles taxas de compensação (de modo a demonstrar a diferença de atratividade entre os FCSs, segundo a percepção das empresas). Isso possibilita aos tomadores de decisão avaliar o impacto de uma preocupação (ou FCS) sobre o desempenho global da empresa, ou seja, sobre seu desempenho global, melhorando a qualidade da decisão.

O quesito flexibilidade também é atendido com êxito. Isso porque a referida abordagem permite que sejam gerados modelos de avaliação específicos à realidade de cada empresa, cujo processo de construção é passível de aplicação a diferentes tipos de organização. Ressalta-se aí o fato de que não é o modelo gerado que pode ser aplicado em diversas empresas, mas sim o processo para construção deste modelo.

Por conseguinte, no que se refere à competitividade, ou seja, se a abordagem incorpora todos os aspectos julgados importantes para a empresa, quando da avaliação de seu desempenho competitivo, considerando-se todos os aspectos que o influenciam (dentre os quais a RS), a abordagem proposta atende com sucesso. Isso porque: (i) foi idealizada com foco na tomada de decisão voltada aos objetivos estratégicos de cada empresa, incorporando a variável RS, bem como (ii) se utiliza de um processo construtivista, voltado às peculiaridades de contextos específicos.

No critério referente aos **indicadores**, que avalia se o nível de desempenho do que está se buscando medir e analisar é indicado com precisão e clareza, há os seguintes quesitos: definição, escalas, atratividade, padrões, ações, custos e facilidade para o desenvolvimento.

No primeiro deles, quanto à clareza da definição do indicador, analisa-se o quanto o mesmo é capaz de identificar qual é o desempenho de determinada ação nos FCSs. Ou seja, se a sua descrição é entendida por todos e se o conjunto de indicadores de um dado FCS representa e é capaz de avaliar este FCS. Neste sentido, pelo fato da abordagem ser construtivista, os indicadores do modelo gerado são representados pela descrição a eles atribuída pela própria empresa, com a orientação do facilitador do processo. Assim, torna-se possível incorporar aos indicadores o linguajar (terminologias e conceitos) daquele que utilizará o modelo (a própria empresa). Além disso, utilizando-se das técnicas que fazem parte do processo de estruturação do mesmo, é possível garantir que os indicadores sejam, efetivamente, representativos de suas preocupações. Ou seja, que os descritores e as funções de valor a eles associadas (os quais constituem, juntos, cada indicador), identifiquem o desempenho de uma dada ação nos FCSs considerados.

No segundo quesito, que diz respeito às escalas dos indicadores, percebe-se que o modelo proposto possui escalas capazes de expressar as situações possíveis em cada indicador. Tais escalas permitem, inclusive, visualizar a atratividade de cada nível do mesmo, outro quesito analisado no critério “indicadores”. Isso possibilita analisar a intensidade de preferência de um nível em relação a outro, num mesmo indicador, de maneira a construir uma escala de preferência local (função de valor).

A análise realizada pela abordagem gera informações do tipo: dentre os comportamentos (c1) e (c2), com igual desempenho em todos os indicadores, exceto em dois, (Ix) e (Iy), que ação deve ser priorizada se:

(c1), em (Ix), possui um desempenho de Nível 4, enquanto (c2) possui desempenho, neste indicador, de Nível 2; mas

(c2), em (Iy), possui desempenho de Nível 4; e (c1), neste indicador, possui desempenho de Nível 2?

É possível conhecer quanto de perda significa a priorização de (c1), com melhor desempenho no indicador (Ix), em detrimento de (c2), com melhor desempenho no indicador (Iy). Isso porque se sabe quanto significa passar de um nível menos competitivo para um mais competitivo, em ambos os indicadores, bem como quanto um indicador é mais atrativo do que o outro (vide “atratividade”, no critério “FCSs”). Assim, a empresa pode decidir com mais subsídios e de forma bem fundamentada (justificada) quais os melhores investimentos em ações sociais, dentro do enfoque do modelo construído. Ou seja, qual o melhor comportamento a ser adotado (o que obtiver melhor desempenho).

No quarto quesito analisado, do critério “indicadores”, estão os padrões, que permitem comparar fatores críticos de sucesso com a mesma atratividade. Na abordagem sugerida, ao contrário das demais, existe uma ancoragem de quais “faixas” ou amplitudes (nas escalas de cada indicador) são representativas de: (i) uma situação comprometedoras ou de sobrevivência para a empresa, como socialmente responsável, (ii) uma situação de mercado e (iii) uma situação de excelência. Havendo estas faixas (com dois “pontos” de divisão entre elas), alcança-se uma padronização dos indicadores e, por conseguinte, dos FCS (ou preocupações). Padronização, esta, no sentido do direcionamento das ações segundo o mercado. Ou seja, pode-se trabalhar na análise e no desenvolvimento do comportamento com melhor desempenho, por meio da geração e da priorização de ações, visando atingir uma situação de excelência, em todos os indicadores. Como há essa referência ou padronização (nestas três faixas), isso é possível.

O quinto quesito analisado, no critério “indicadores”, avalia a potencialidade das abordagens para a geração de ações a serem desenvolvidas pela empresa. Assim como nas abordagens da GRI e do Instituto Ethos, este quesito é atendido com sucesso pela abordagem sugerida.

Já no quesito custo (para aplicação do modelo de avaliação), por se tratar de um processo participativo, que envolve o tempo dos decisores e de uma terceira pessoa, o facilitador, percebe-se que há um custo para a empresa (mesmo que tal custo seja encarado como um investimento, o quesito foi classificado como um ponto fraco da abordagem).

Por fim, apesar do modelo ser de fácil utilização, após consolidado, para se chegar a este ponto precedem muitas etapas. Portanto, no quesito facilidade de desenvolvimento verifica-se um ponto fraco da abordagem.

O quinto critério analisado para avaliar as abordagens é a potencialidade das mesmas para facilitar o processo de **tomada de decisão**, com foco na competitividade empresarial. Como apresentado, são avaliados quatro quesitos: visão, facilidade de uso, resultado da decisão e efetividade da mesma.

Com relação ao primeiro, visão, percebe-se que a abordagem permite a visualização do desempenho global e local de cada comportamento sobre o modelo de avaliação utilizado. Ou seja, fica claro àquele que está aplicando a abordagem que, num determinado FCS (desempenho local), um tipo de comportamento (que está sendo analisado) tem um desempenho X (dX) e, globalmente, um desempenho Y (dY).

No quesito facilidade de uso, verifica-se no modelo de avaliação gerado, simples e claro, extrema facilidade para a utilização no dia-a-dia da organização.

Assim como o anterior, o quesito justificativa da decisão também é atendido. Ele avalia se a decisão final é explicada, com base nos FCSs analisados. Isto facilita a fundamentação de escolhas feitas, como a priorização de um investimento em relação a outro. Ressalta-se que a abordagem permite não só a análise do desempenho global de determinada ação, mas também, sua avaliação local. Isso possibilita negociações e adequações de ações, segundo diferentes grupos de interesse na empresa.

Por fim, é analisada a efetividade da decisão. Ou seja, seus impactos frente aos seus envolvidos. Como já mencionado, a partir de um modelo bem estruturado, como é o gerado por esta abordagem, decisões são apoiadas, a comunicação, facilitada, e a efetividade das decisões tomadas (em termos de sua contribuição à competitividade empresarial), verificada ao longo do tempo, por meio dos próprios indicadores construídos.

Finalizando, o último critério analisado, **aperfeiçoamento**, contempla os seguintes quesitos: planejamento, execução e monitoria e controle.

No quesito planejamento, verifica-se que a abordagem possibilita um processo de planejamento de suas estratégias e ações voltadas ao aumento da competitividade com base em subsídios consistentes. Subsídios, estes, gerados desde a fase de estruturação do modelo, até a sua finalização e conseqüente utilização continuada (ao longo do tempo). Estes subsídios, pelo próprio processo, participativo, vêm a gerar discussões e informações bastante úteis para o planejamento e o alinhamento estratégico da empresa, especialmente caso este último não esteja bem claro.

No quesito execução, da mesma forma, a abordagem tem sucesso. Permite implementar as ações identificadas por meio da mesma, ou seja, as ações são factíveis, passíveis de execução por parte da empresa.

Finalmente, no último quesito, monitoria e controle das ações executadas, a abordagem também obtém sucesso. Ela permite definir metas a serem cumpridas e controlá-las, por meio dos seus indicadores, facilitando, ainda, a determinação de ações preventivas ou corretivas, caso necessário.

2.3.8 Considerações finais da Parte B

Após apresentar a Parte B, referente à Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), é possível ao leitor entender a oportunidade do uso da referida metodologia para desenvolver um modelo de avaliação com potencial para atender aos propósitos da pesquisa. Modelo, este, capaz de (i) identificar os objetivos estratégicos de uma dada empresa em suas ações sociais; (ii) avaliar o desempenho da mesma nestes investimentos, e (iii) gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

Como pôde ser visualizado na “Estrutura para análise das abordagens de avaliação da RS” (Figura 7), os indicadores construídos a partir do uso da Metodologia MCDA-C atendem com êxito a quase todos os quesitos estabelecidos para avaliação de desempenho a que se propõe a pesquisa, estando mais adequados aos seus objetivos do que os indicadores propostos pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos).

2.4 Considerações finais do Capítulo 2

Depois de apresentados os referenciais teóricos do trabalho, algumas considerações podem ser feitas.

Inicialmente, diante do conceito de responsabilidade social, da potencialidade desta prática como estratégia competitiva, dos problemas enfrentados hoje pelas empresas socialmente responsáveis e dos objetivos da pesquisa, percebe-se que inexistem instrumentos adequados a facilitar a orientação dos investimentos empresariais.

Muitas empresas, ao planejarem ações de RS, o fazem sem incorporá-las aos seus objetivos estratégicos (algumas vezes até por desconhecê-los claramente). Quando o fazem, ainda, não avaliam o seu desempenho em tais objetivos, considerando-se aspectos de RS, e, tampouco, têm subsídios para gerar e priorizar ações sociais que possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

Pelo exposto, e frente à potencialidade que a Metodologia MCDA-C exhibe, é sugerida a proposta teórico-metodológica aqui defendida, cuja ilustração pode ser visualizada no Capítulo 3.

CAPÍTULO 3 ILUSTRAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA TEÓRICO-METODOLÓGICA

O Capítulo 3 trata da ilustração de implementação da proposta teórico metodológica. Apresenta, pois, todo o estudo realizado. O capítulo se divide em: Introdução, Fase de Estruturação, Fase de Avaliação, Fase de Recomendações e Considerações Finais.

3.1 Introdução

A empresa estudada é uma sociedade anônima de capital aberto, geradora privada de energia, com atuação em todo o Brasil, que é, por questões de confidencialidade, denominada Empresa Alfa. Seu controle acionário pertence a uma sociedade anônima com sede na Europa.

A Alfa tem profunda consciência de sua repercussão sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente, estando continuamente atenta à questão da responsabilidade social (RS), dentro do conceito de desenvolvimento sustentável.

Ciente da amplitude do tema responsabilidade social, a empresa procura reforçar ano a ano o seu papel de empresa cidadã com um conjunto de políticas, programas e práticas que permeiam e orientam todas as suas ações, sem prejuízo de suas metas operacionais e comerciais, e que procuram não apenas atender, mas ultrapassar as exigências éticas e legais no que toca à proteção do meio ambiente e ao desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que opera e da sociedade como um todo.

Respeito, confiança e participação são a tônica que a Empresa Alfa dá a todas as pessoas que têm envolvimento com a organização, quer seja com colaboradores diretos, por meio de uma política que privilegia os cuidados com a qualidade de vida, a valorização e o reconhecimento dos profissionais; quer seja com seus acionistas e a comunidade, pelo desenvolvimento de ações que visam a integração com todos os setores da sociedade com a qual a empresa se relaciona.

Sabendo que a atuação social faz a diferença no ambiente competitivo, a Empresa Alfa adotou os seguintes valores a balizar seus investimentos no âmbito social, os quais integram seu Código de Ética: Profissionalismo, Cooperação, Espírito de Equipe, Criação de Valor, Respeito ao Meio Ambiente e Ética. Considerando-se as dificuldades percebidas no mercado, o esforço já despendido pela empresa e de forma a identificar o desempenho da empresa, com seus investimentos em responsabilidade social (RS), o projeto foi desenvolvido.

3.2 Fase de estruturação

Pode-se dizer que a fase de estruturação envolve quatro grandes etapas, quais sejam: caracterização do contexto decisório, construção dos mapas de relações meios-fins, estruturação da árvore de pontos de vista e construção dos descritores, detalhadas a seguir.

3.2.1 Caracterização do contexto decisório

Tal etapa envolve um breve diagnóstico da situação, a avaliação do desempenho atual e do desejado neste contexto, a identificação dos atores envolvidos, uma representação pictórica da situação atual e a transformação requerida.

No diagnóstico, deve ser feita uma contextualização do problema, ou seja, uma análise da situação atual vivenciada. Uma pré-condição essencial ao sucesso do modelo e conseqüente planejamento a ser elaborado com base neste é a de que o primeiro seja compatível com as condições do meio no qual o mesmo será desenvolvido. Isso exige que se chegue a um conhecimento da realidade a ser trabalhada antes de se proceder à definição das etapas seguintes da metodologia.

Como já colocado, a preocupação da Empresa Alfa com sua responsabilidade social não é recente. Por conseguinte, a mesma já possui uma estrutura organizacional que suporta as atividades em RS desenvolvidas. Tal estrutura divide-se em uma área específica para os trabalhos com o público externo e outra direcionada exclusivamente para as ações com o público interno.

Para o desenvolvimento do trabalho, de forma a testar a operacionalidade da proposta teórico-metodológica, a aplicação da metodologia e criação do modelo limitou-se à área direcionada ao público interno, por uma própria preferência da empresa.

Assim, todo o processo se desenvolveu considerando a pessoa responsável pela coordenação desta área como o decisor. Ou seja, o coordenador da área voltada ao público interno foi o decisor, entrevistado ao longo do estudo.

Pelo exposto, avaliando-se o desempenho atual e o desejado da área, segundo propõe Ensslin (2003), e considerando-se os objetivos do representante da Empresa Alfa (o decisor) para o tema RS, no que se refere aos aspectos ligados ao público interno, surge o seguinte:

- dono da insatisfação: coordenador da área voltada ao público interno da Empresa Alfa;
- gerador da insatisfação: coordenador da área voltada ao público interno da Empresa Alfa;
- desempenho atual: desempenho da área com seus investimentos em RS (público interno) não é conhecido;
- desempenho desejado: desempenho da área com seus investimentos em RS (público interno) é conhecido.

Logo após esta avaliação, foram identificados os atores envolvidos, quais sejam:

- decisor: coordenador da área voltada ao público interno da Empresa Alfa;
- intervenientes: demais coordenadores, dirigentes e acionistas da Empresa Alfa;
- facilitadora: Maria Margareth Mainhardt Carpes (mestranda PPGEP);
- agidos diretos: público interno da Empresa Alfa;
- agidos indiretos: sociedade, Associações de Municípios e Prefeituras Municipais, Sindicatos, Entidades Públicas, ONGs e OSCIPs, Universidades e Institutos de Pesquisa, Bancos de Desenvolvimento, Serviço Social da Indústria, etc.

Após definir os atores envolvidos, volta-se à análise da problemática, dentro da abordagem sistêmica do processo de tomada de decisão. Esta deve ser escolhida com base na identificação dos tipos de situações de avaliação ou estruturação que o decisor deseja, podendo haver, além da problemática de estruturação da descrição, por exemplo, a de avaliação da escolha sucessiva, ou da ordenação, da rejeição, aceitação, dentre outras.

Para o estudo, a problemática de estruturação escolhida foi a de *descrição*. Basicamente, pode-se dizer que neste tipo de problemática os decisores esperam que o facilitador os auxilie a descrever completa e formalmente o desempenho em termos qualitativos e quantitativos (ROY, 1996). Normalmente, exige a determinação dos aspectos essenciais, segundo os sistemas de valores dos decisores, a serem levados em conta na descrição das ações (ENSSLIN *et al.*, 2001). O foco maior está na geração de conhecimento, de aprendizado, para possibilitar, então, a avaliação de desempenho por parte dos decisores. Como problemática de avaliação, escolheu-se a *relativa*, especificamente a da *escolha sucessiva*, capaz de identificar os tipos de situações de avaliação que o decisor deseja.

Após definidas as problemáticas, parte-se para a representação pictórica. A Figura 22 expõe a representação pictórica da situação que foi estruturada em conjunto com o decisor, de forma a melhor representar a situação atual vivenciada.

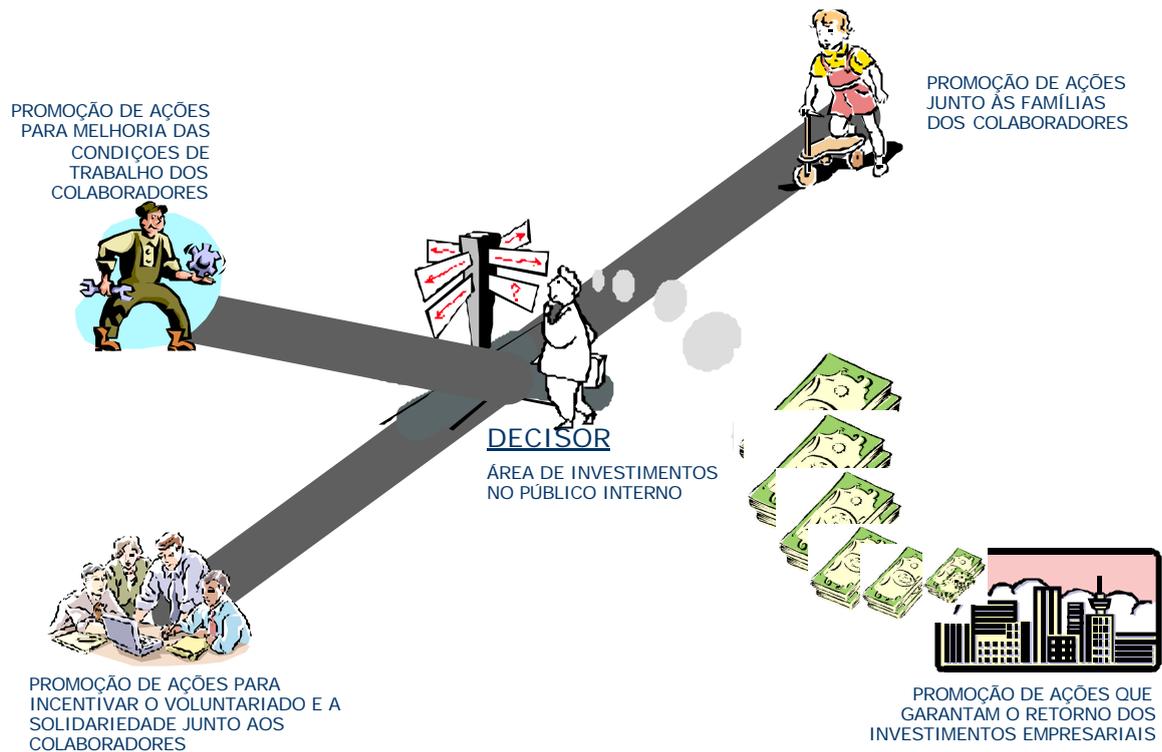


Figura 22 – Representação pictórica da situação atual.
Fonte: autor.

Tal representação é importante para facilitar o entendimento do problema. Por meio dela se percebe justamente a dúvida do decisor quanto aos investimentos realizados e às novas alternativas que o mesmo possui. A questão é: “será que os investimentos que temos feito têm refletido positivamente para a área de público interno na Empresa Alfa? Será que estamos no caminho certo, alcançando os nossos objetivos?”, conforme relatado pelo decisor.

Para iniciar a construção do modelo a auxiliá-lo a avaliar o desempenho da empresa e gerar e priorizar ações com base no “correto direcionamento” dos investimentos na área de público interno da Empresa Alfa, é construído o mapa de relações meios-fins. Por meio deste, parte-se para a identificação dos objetivos do decisor (como representante da empresa) com a gestão socialmente responsável.

Isto significa que será dado início ao processo capaz de gerar conhecimento e/ou estruturar o conjunto de valores do decisor. Conjunto, este, a ser considerado para a tomada de decisão, com relação às novas ações investidas pela Empresa Alfa (em RS), na área de público interno.

3.2.2 Construção dos mapas de relações meios-fins

Para a estruturação dos mapas de relações meios-fins, precedem algumas etapas, quais sejam:

- definição do rótulo para o problema;
- identificação dos elementos primários de avaliação – EPAs;
- construção dos conceitos.

O rótulo é um enunciado para o problema. Deve estar bem estruturado de forma a não comprometer o foco do trabalho, não deixando margens a fugas do propósito ao qual se destina o estudo. Sua definição deve ser feita a partir de relatos livres/abertos do problema, pelo decisor, conforme as descrições deste, evitando um viés ou julgamentos de valor por parte do facilitador. O rótulo discutido e definido pela facilitadora e pelo decisor, para o contexto analisado, foi o seguinte:

Avaliação do desempenho da Empresa ALFA em seus investimentos em responsabilidade social empresarial, na área de público interno.

Após definido o rótulo, parte-se para a identificação dos elementos primários de avaliação – EPAs, por meio de um questionário aberto estruturado (ver Apêndice A) e de sucessivas entrevistas, a partir do encorajamento da criatividade do decisor, como colocam Camacho e Paulus (1995):

- Todos os EPAs que vêm à mente devem ser expressos,
- Deseja-se quantidade, portanto quanto mais EPAs aparecem, melhor,
- Evitam-se críticas às idéias pronunciadas,
- Pode-se melhorar e combinar idéias já apresentadas.

A partir destes EPAs identificados, é possível identificar as preocupações do decisor e, com isso, melhor descrevê-las.

Tal tarefa é, na verdade, a construção dos conceitos.

Para isso, como já colocado, basta orientar um EPA à ação, por meio de um verbo no infinitivo. Assim é gerado o primeiro pólo do conceito. Como este é constituído por dois pólos, basta construir o pólo oposto (que é o oposto psicológico do primeiro, ou seja, uma ação, com o verbo no infinitivo, que represente o mínimo aceitável pelo decisor). Ressalta-se que tal pólo não é, pois, necessariamente, o oposto lógico do primeiro.

Após gerar o pólo positivo e o seu oposto psicológico, para todos os EPAs, os conceitos similares foram agrupados (conforme apresenta o Apêndice B). Para exemplificar, expõe-se o grupo de preocupações referentes aos “resultados globais” da área de público interno da Empresa Alfa (Figura 23):

- | RESULTADOS GLOBAIS | |
|---------------------------|---|
| 1. | Ter maiores resultados globais... Manter resultados globais com menos esforço |
| 2. | Manter visão estratégica com foco no resultado... Ter ampla visão e monitoria do negócio |
| 3. | Ter processo de comunicação eficiente entre todos os níveis... Ter certas informações circulando apenas na alta direção |
| 4. | Ser reconhecida pela sociedade por sua ênfase no trabalho em equipe... Alcançar resultados em equipe |
| 5. | Ter transparência nos processos internos... Ter processos internos eficientes |
| 6. | Ter gerentes capazes de superar desafios... Ter gerentes que alcancem resultados operacionais esperados |
| 7. | Ter indivíduos comprometidos... Ter indivíduos participantes |
| 8. | Ser reconhecida pela sociedade por ter práticas saudáveis no ambiente de trabalho... Ter tais práticas |
| 9. | Desenvolver continuamente os talentos da empresa... Dispor de quadro com talentos |
| 10. | Ter agilidade e confiabilidade nos processos da empresa... Burocratizar os processos |
| 11. | Agregar cada vez mais valor aos processos... Ter indivíduos que trabalham sem consciência de seus resultados globais |
| 12. | Alcançar resultados por meio da correta orientação do sistema de sistema de gestão por competências... Dispor deste |

Figura 23 – Conceitos do grupo RESULTADOS GLOBAIS.

Fonte: autor.

Obtidos os conceitos, parte-se para a construção do mapa de hierarquia meios-fins. Este se constitui de conceitos-meios e conceitos-fins, relacionados por ligações de influência, simbolizadas por flechas, conforme já comentado. Pode ser visualizado totalmente no Apêndice C e, parcialmente (parte que diz respeito ao grupo “resultados globais”, mais especificamente com relação aos “processos” a contribuir para alcance dos resultados globais), na Figura 24.

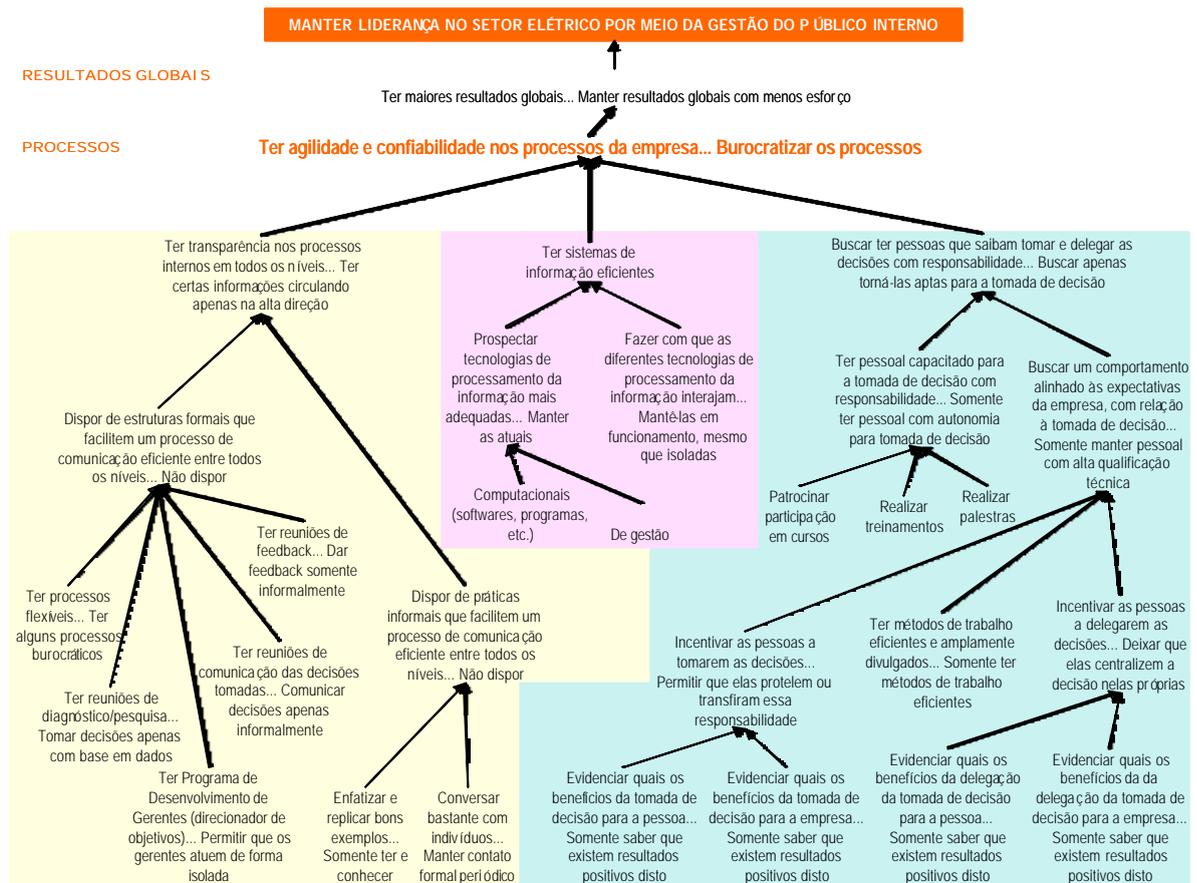


Figura 24 – Mapa de hierarquia meios-fins (parte dele).
Fonte: autor.

Por meio do mapa, exige-se do decisor uma maior reflexão sobre o problema tratado e é gerado ao mesmo maior conhecimento sobre o contexto a ser gerenciado.

3.2.3 Estruturação da árvore de pontos de vista

Para a transição do mapa de relações meios-fins para a estrutura hierárquica de valor (representada pela árvore, com as áreas de interesses e respectivos pontos de vista fundamentais, elementares e sub-elementares), são necessárias algumas etapas, conforme segue.

Resumidamente, há a análise de mapas *tradicional*, que considera aspectos de forma, e a análise *avançada*, que leva em conta forma e conteúdo.

Na primeira, são identificados: a estrutura hierárquica, os conceitos cabeça (dos quais apenas chegam flechas – são os objetivos ou valores) e rabos (dos quais apenas saem flechas – são os meios de se atender aos objetivos) e a existência de laços de realimentação (no caso de haver), bem como são definidas as áreas de interesse ou *clusters*.

Identificam-se as linhas de argumentação (formadas por vários conceitos encadeados numa relação de influência, ligando um conceito rabo a um conceito cabeça), os ramos (constituídos por uma ou mais linhas de argumentação com preocupações similares) e, por meio destes, os eixos de avaliação (cada eixo corresponde a um ramo). Os eixos são essenciais para a avaliação das ações potenciais.

A Figura 25 apresenta a análise de mapas tradicional, que considera aspectos de forma, para um dos ramos do estudo (no caso, Ramo A, do Cluster “Valorização dos Indivíduos”, do mapa).

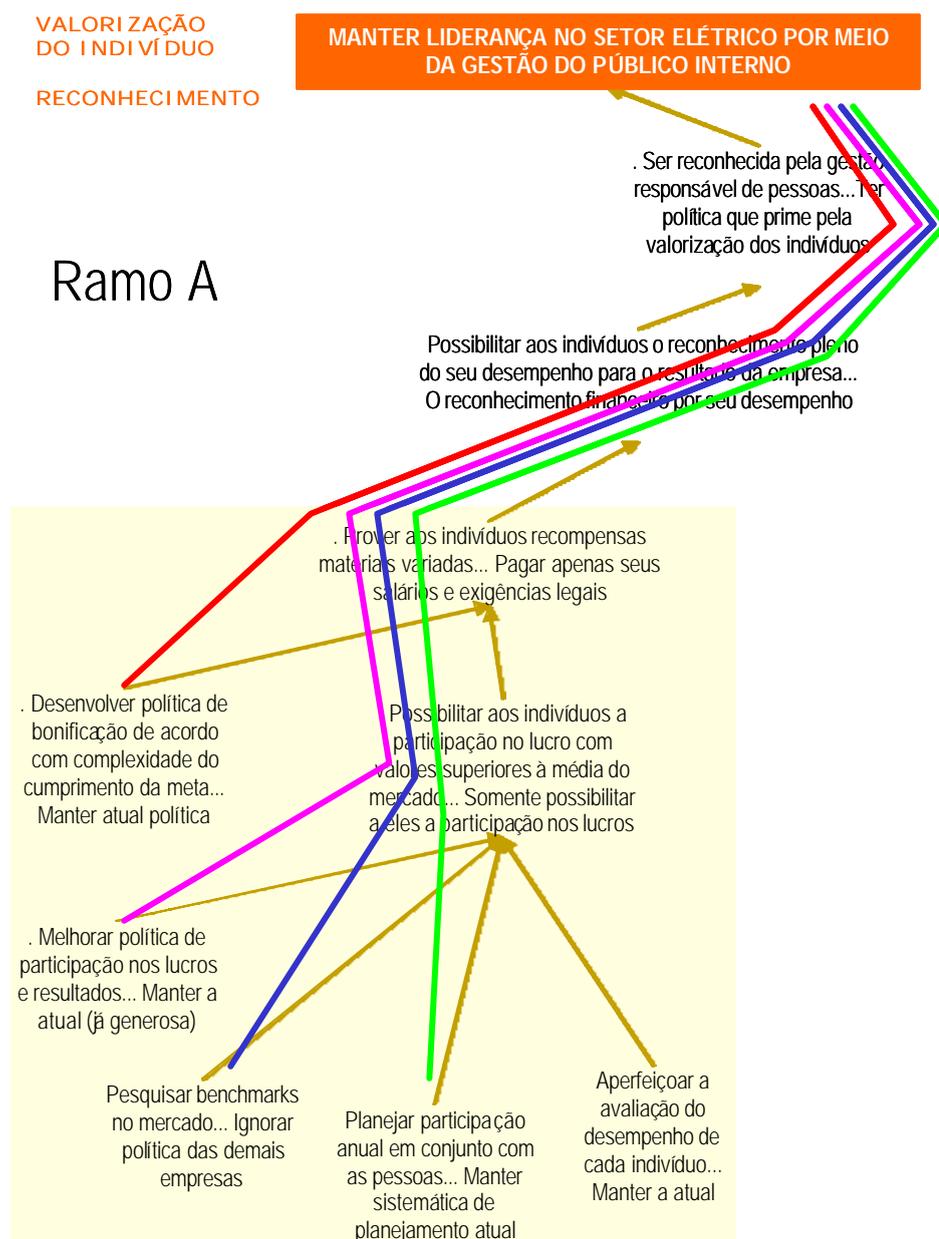


Figura 25 – Análise Tradicional – Linhas de Argumentação do Ramo A
Fonte: autor.

A partir de identificados os eixos de avaliação, é iniciada a pesquisa em busca dos pontos de vista fundamentais – os PVFs. São os considerados imprescindíveis para avaliar as ações potenciais. Explicitam os valores importantes para os decisores num dado contexto, bem como definem as propriedades das ações que são de interesse dos decisores. São os eixos de avaliação do problema, como afirma Ensslin (2003).

Isso é realizado por meio da análise avançada, já comentada, que, para um mesmo ramo, leva em conta aspectos de conteúdo.

Para demonstrar o processo, é exposta a Figura 26, de análise avançada do Ramo A.

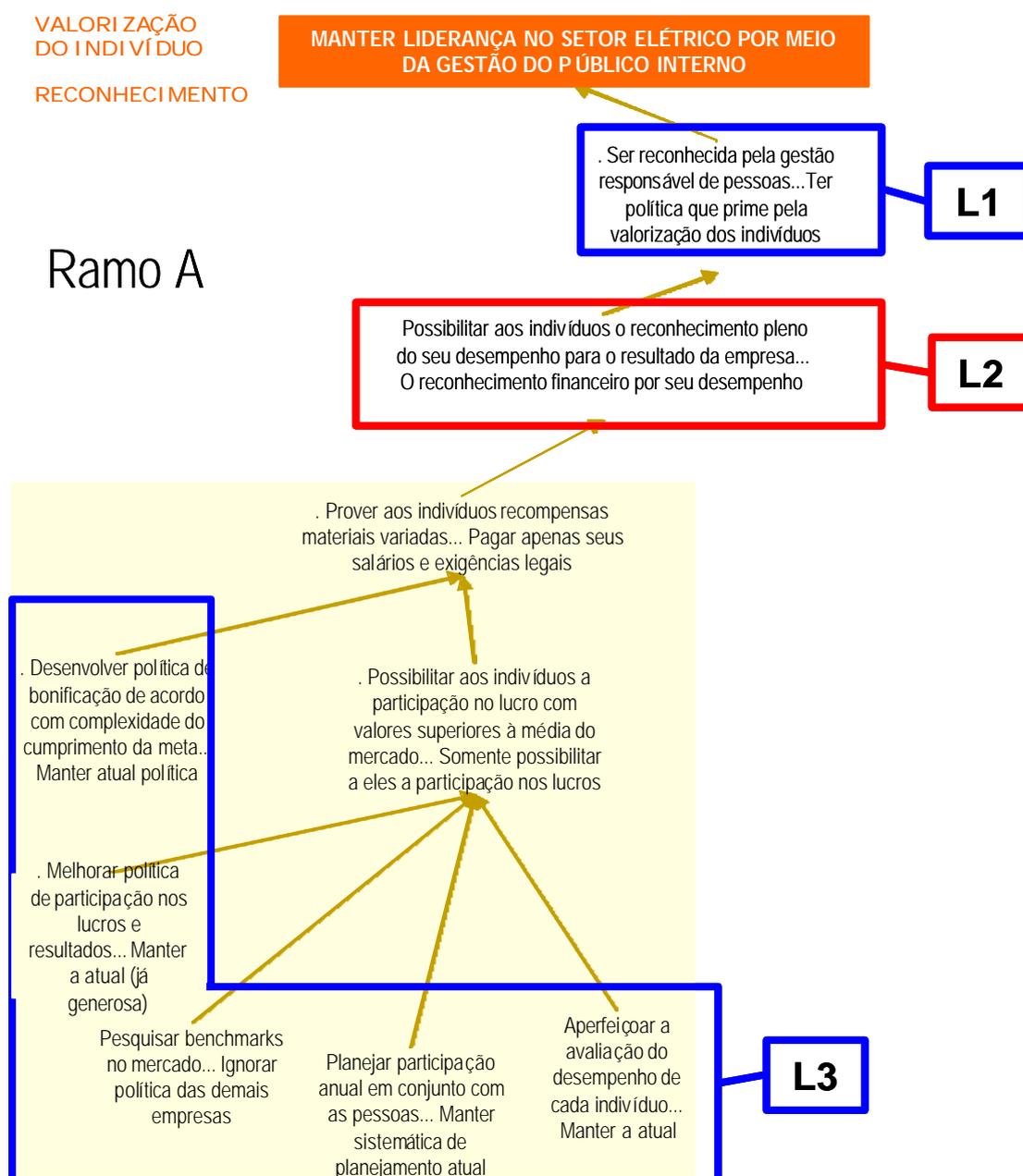


Figura 26 – Análise Avançada do Ramo A
Fonte: autor.

Daí emergem os candidatos a PVFs (representado por L2, na figura), que são dispostos numa estrutura arborescente, segundo a lógica da decomposição. Nesta lógica, um critério complexo (PVF) é decomposto em vários outros (pontos de vista elementares – PVEs e subPVEs), exclusivos, obtendo-se diversos níveis, até que se chegue a um sub-critério mais facilmente mensurável.

Ainda assim, ressalta-se que, para que os PVFs sejam assim caracterizados, devem obedecer a algumas propriedades, quais sejam: ser essencial, controlável, completo, mensurável, operacional, isolável, não redundante, conciso e compreensível.

A partir da família de PVFs pode-se, a seguir, construir os descritores do modelo multicritério.

3.2.4 Construção dos descritores

Após construída a família de PVFs, são construídos, também, critérios que permitam mensurar o desempenho de cada ação em cada um destes pontos de vista. Cada critério se compõe de um descritor e de uma função de valor associada a este.

O descritor é o conjunto de níveis de impacto associados a um PVF, descrevendo hierarquicamente as possíveis conseqüências. Seu nível de impacto deve ser ordenado numa ordem de preferência, de baixo pra cima, do menos para o mais preferível, em que os limites superior e inferior representem o mínimo e o máximo possível.

Além destes, devem ser definidos os níveis Bom e Neutro, respectivamente, o melhor resultado viável e o pior resultado aceito pelo decisor. Tais níveis servem de ancoragem para métodos como o da Pontuação Direta e o da Bissecção. Com eles, pode ser feita analogia de atuação no mercado: podendo ser de excelência (com pontuação maior que Bom), competitiva (entre Neutro e Bom) e de sobrevivência (abaixo do Neutro). Tais âncoras, além de possibilitarem maior inteligibilidade ao descritor, são como mecanismos de verificação da independência preferencial e de determinação das taxas de substituição.

A Figura 27 expõe um descritor, ou parte de um dos critérios construídos, de forma a permitir mensurar o desempenho de cada ação em cada um dos PVFs. (Parte, eis que o critério se compõe de um descritor e de uma função de valor associada a este, exposta mais adiante).

DESCRITOR		Estruturas formais
Flexibilidade dos processos		
N	Âncora	Descrição
3	Bom	Todos os processos são flexíveis
2	Neutro	Alguns processos são flexíveis e outros ainda são burocratizados
1		Todos os processos são burocratizados

Figura 27 – Descritor Transparência nos processos internos (PVF: Processos, área: Resultados Globais)

Fonte: autor

Os descritores (ver Apêndice E) devem ter as propriedades: clareza e objetividade, mensurabilidade, operacionabilidade e compreensibilidade. Podem ser naturais ou diretos, construídos (por meio da decomposição, já apresentada – são os que melhor representam os valores dos decisores) e indiretos (*proxy*), os quais podem, todos, se dividir em contínuo ou discreto e qualitativo ou quantitativo.

3.3 Fase de avaliação

A fase de avaliação torna possível avaliar o desempenho das ações e a geração de alternativas para o caso tratado. Compõe-se de cinco etapas, quais sejam: Teste de Independência Preferencial, Funções de Valor, Taxas de Harmonização, Modelo Global e Perfil de Desempenho, e Análise de Sensibilidade, cuja ilustração é apresentada a seguir.

3.3.1 Teste de independência preferencial

Conforme apresentado anteriormente, uma das propriedades dos PVFs é a isolabilidade. Para tanto, as ações potenciais devem poder, no PVF, ser avaliadas independentemente de seu desempenho nos demais PVFs que compõem a árvore. Tal isolabilidade, requerida, é a da independência preferencial mútua, verificada entre todos os pares de PVFs (Keeney e Raiffa, 1993; Keeney, 1992; Dyer e Sarin, 1979).

Formalmente, segundo Ensslin (2003), um PVF é preferencialmente independente dos demais se a ordem (ordinalidade) e a intensidade (cardinalidade) de preferência entre um par de ações potenciais, neste PVF, não dependem do desempenho destas mesmas ações nos demais. Se tal condição for verificada entre todos os pares de PVFs da árvore, eles são preferencialmente independentes.

3.3.2 Funções de valor

Uma função de valor quantifica as diferenças de atratividade entre os níveis do descritor. Para sua construção, foi utilizado o método do Julgamento Semântico, por meio do qual a função é obtida pela comparação par a par da diferença de atratividade entre os comportamentos possíveis da Empresa Alfa na área de público interno.

Utilizou-se o Programa MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*), o qual exige que o decisor explicitamente qualitativamente, por meio de uma escala

ordinal verbal, a intensidade de preferência de um comportamento (a) sobre um comportamento (b), com (a) mais atrativo que (b), considerando as seguintes categorias semânticas, já apresentadas no Capítulo 2:

C0 – nenhuma diferença de atratividade (**indiferença**)

C1 – diferença de atratividade **muito fraca**

C2 – diferença de atratividade **fraca**

C3 – diferença de atratividade **moderada**

C4 – diferença de atratividade **forte**

C5 – diferença de atratividade **muito forte**

C6 – diferença de atratividade **extrema**

A Figura 28 apresenta uma função, como exemplo.

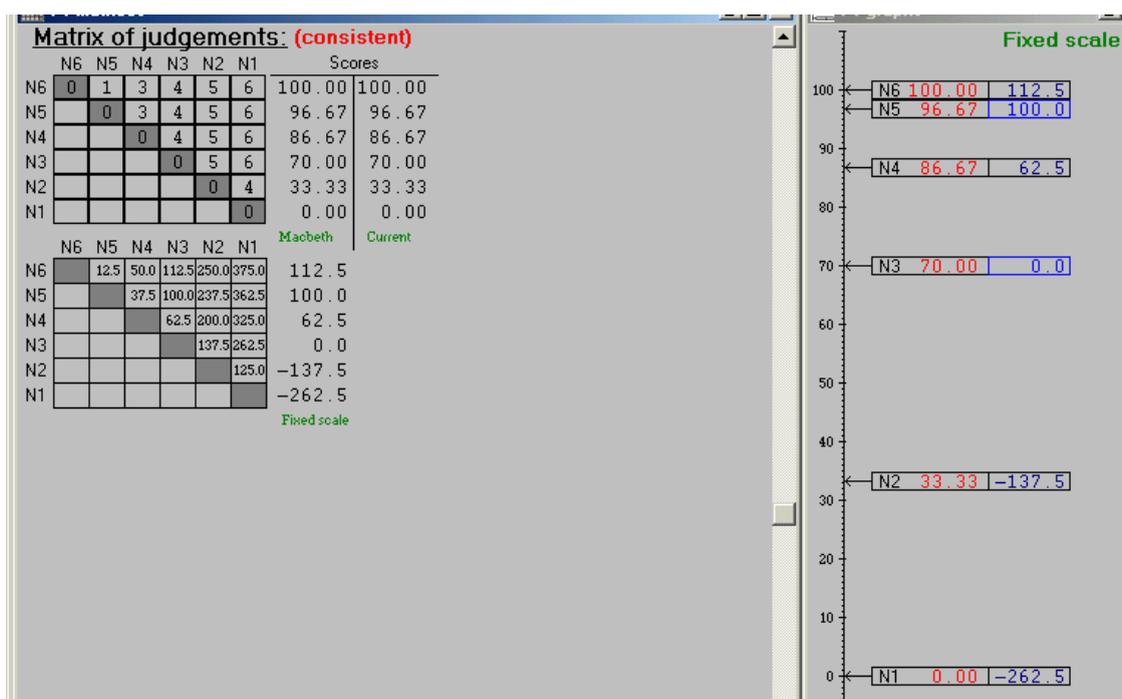


Figura 28 – Função de valor do descritor **Frequência e demanda de revisão do PDI**.

* SubPVE Comprometimento dos indivíduos com seu auto-desenvolvimento comportamental – PVF Desenvolvimento comportamental (área: Desenvolvimento do Indivíduo).

Fonte: autor

A Figura 29 permite visualizar o critério gerado pela atribuição da função ao seu respectivo descritor. Neste critério, são apresentados: o descritor e sua respectiva função de valor (para visualizar todos os descritores e respectivas funções, consultar Apêndice E).

DESCRITOR		Plano de Desenvolvimento do Indivíduo		
Frequência e demanda de revisão do PDI		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Âncora	Descrição		
6		PDI é revisado uma vez ao ano, seguindo um planejamento	100	112,5
5	Bom	PDI é revisado uma vez a cada dois anos, seguindo um planejamento	96,67	100
4		PDI é revisado uma vez ao ano, somente a partir da demanda dos funcionários	86,67	62,5
3	Neutro	PDI é revisado uma vez a cada três anos, seguindo um planejamento	70	0
2		PDI é revisado uma vez a cada dois anos, somente a partir da demanda dos funcionários	33,33	-137,5
1		PDI não é revisado ou o é uma vez a cada três anos	0	-262,5

Figura 29 – Critério Frequência e demanda de revisão do PDI (PVF 4, D. Indivíduo)
Fonte: autor.

3.3.3 Taxas de harmonização

Após construídos os critérios, parte-se para a determinação das taxas de harmonização. Para tanto, foi utilizado no trabalho o método de Comparação Par a Par, semelhante ao do Julgamento Semântico.

Este é realizado comparando-se par a par comportamentos fictícios com desempenhos diferentes em apenas dois critérios, e idênticos nos demais. Para isso, considera-se nível de impacto Bom para um comportamento no primeiro critério e Neutro para o mesmo no segundo; e Neutro para o segundo comportamento no primeiro critério e Bom no segundo. Tal procedimento foi feito com todos os pares de critérios do modelo, passando pelos SubPVEs e PVEs até os PVFs.

Após isso feito, os dados gerados foram inseridos no Programa MACBETH, que forneceu, então, as taxas, até se chegar à configuração passível de ser visualizada no Apêndice D (no qual constam os perfis de desempenho, podendo-se visualizar as taxas para todos os pontos de vista). A Figura 30 apresenta as taxas para os oito PVFs da estrutura hierárquica gerada (os quais estão ligados a quatro grandes áreas de preocupação: Resultados Globais, Desenvolvimento do Indivíduo, Valorização do Indivíduo e Imagem), bem como as formas pelas quais a RS se materializa (como um fator de competitividade organizacional, especificamente no que se refere ao alcance dos seus objetivos na área público interno) em cada um destes PVFs.

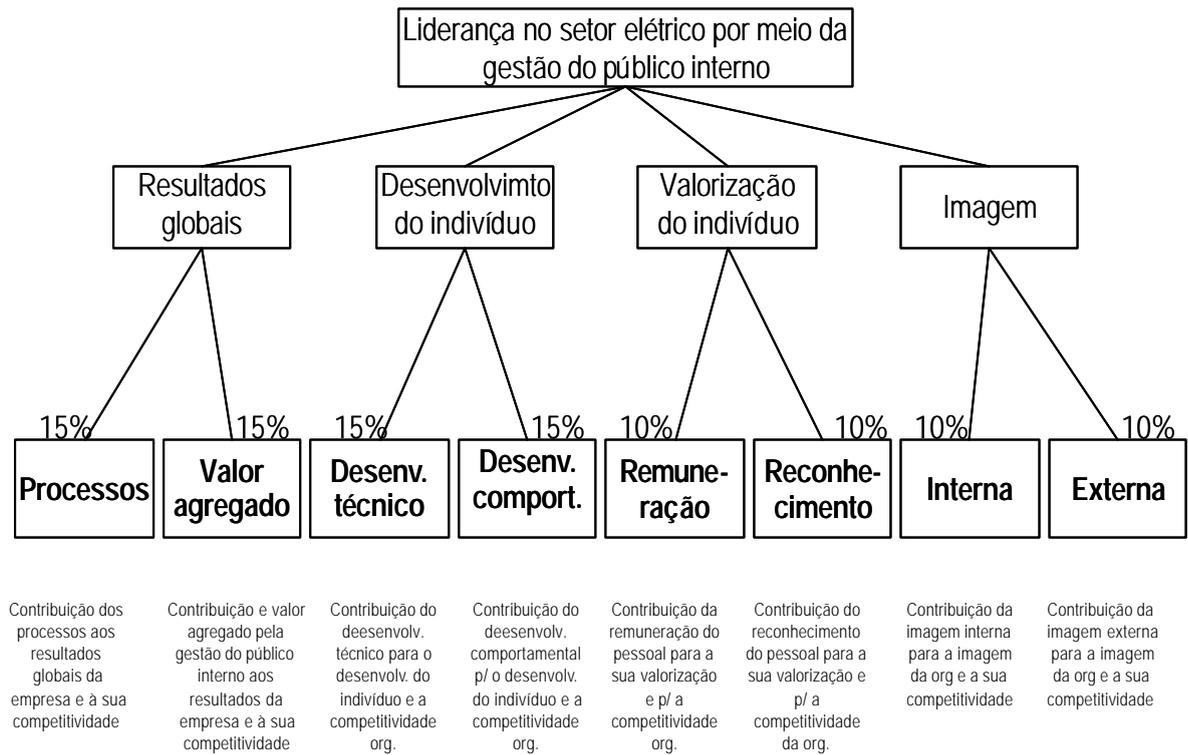


Figura 30 – Estrutura hierárquica de valor contendo as taxas de harmonização
Fonte: autor.

3.3.4 Modelo global e perfil de desempenho

Após estruturado o problema, construídos os descritores e respectivas funções e atribuídas as taxas de harmonização aos pontos de vista, é possível avaliar o desempenho da área de público interno da Empresa Alfa, com seus investimentos em RS. Isso é viável por meio do gráfico do perfil de impacto.

Para gerar o gráfico, a empresa pontuou o questionário gerado (contendo os critérios desenvolvidos ao longo do trabalho), de acordo com a sua realidade, ou seja, remetendo-se aos investimentos que a mesma tem feito em RS, na área de público interno. Ou seja, conforme o seu comportamento atual. Os dados obtidos foram tabulados, utilizando-se o Excel, e se obteve o perfil representado pela Figura 31.

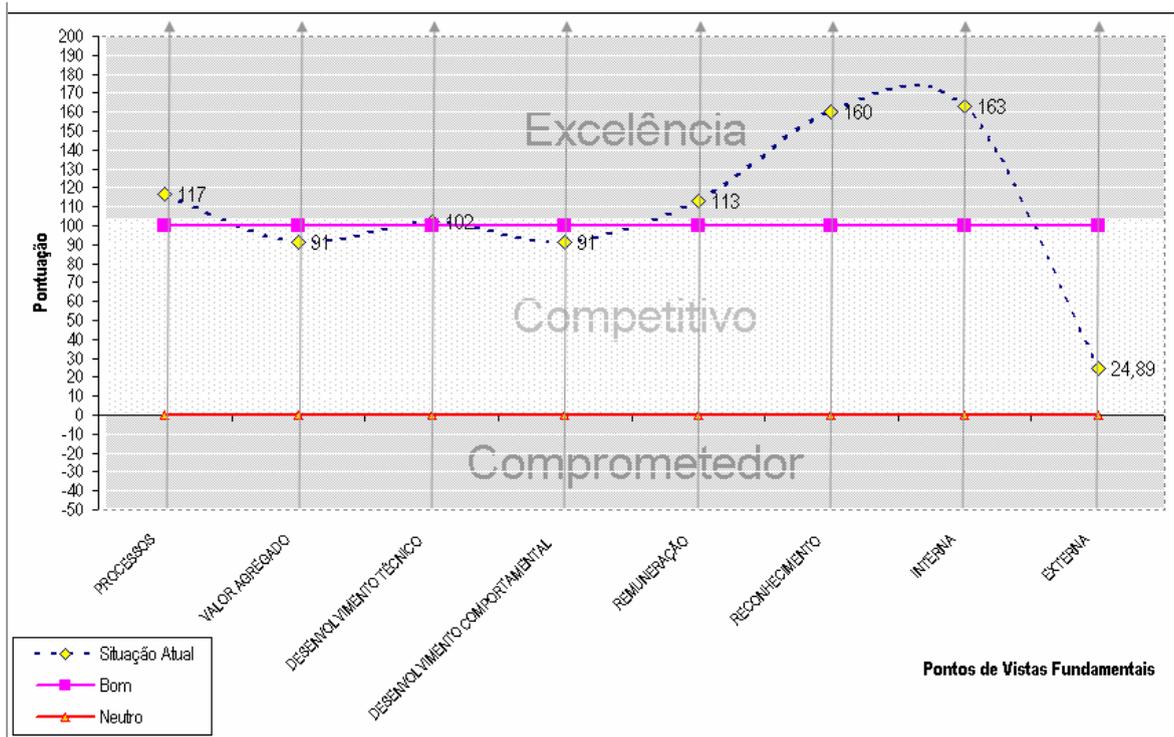


Figura 31 – Avaliação local do comportamento da Alfa no modelo (gráfico)
Fonte: autor.

A partir deste, pôde-se, além de avaliar o desempenho atual da empresa, identificando os seus pontos fortes e fracos, gerar oportunidades de aperfeiçoamento e priorizar iniciativas, contribuindo para a melhoria do desempenho desta área da empresa em uma próxima avaliação.

3.3.5 Análise de sensibilidade

Antes que seja dado por encerrado o processo de construção do modelo, resta saber se o mesmo é robusto. Isso é feito por meio da análise de sensibilidade. Como já mencionado, esta é útil para verificar o quanto uma pequena variação na taxa de harmonização de um critério influencia na avaliação do desempenho da empresa para o contexto considerado.

Para tanto, foi feita uma análise gráfica, capaz de evidenciar que o resultado final obtido não é influenciado por alterações devido a pequenas variações (cerca de 10%) nas taxas de harmonização. Ou seja, capaz de evidenciar que o modelo é considerado robusto.

Por meio da Figura 32, pode-se visualizar a análise para o PVF Processos (pertencente à área Resultados Globais), cujo gráfico foi construído a partir do Programa HIVIEW.

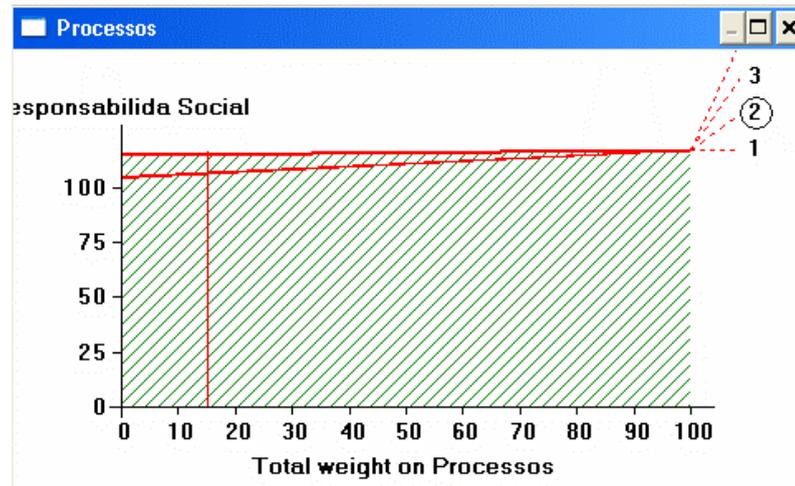


Figura 32 – Análise de sensibilidade para o PVF Processos.
Fonte: autor.

A análise foi feita com base em quatro ações distintas:

(i) o comportamento atual e

Outros três comportamentos desejados (ações potenciais), quais sejam:

- (ii) Ação 1,
- (iii) Ação 2 e
- (iv) Ação 3, mais adiante explicitadas.

Como se percebe, mesmo com uma variação de até 100% na taxa de substituição, a que obtém o melhor desempenho é a Ação 1 (no gráfico da análise de sensibilidade, representada pelo número 2).

Analisando-se a sensibilidade de todos os PVFs do modelo de avaliação, percebe-se que o mesmo é robusto.

Porém, embora a análise em todos os PVFs tenha demonstrado a robustez do modelo, pode-se supor que tal fato se deve a uma possível “indução”, na construção do mesmo, a níveis de mercado e de excelência coincidentes com os níveis nos quais a empresa já se encontra. Ou seja, tal fato pode significar que o modelo esteja com muitos níveis abaixo daquele no qual a empresa se encontra, e poucos para possibilidades de comportamento acima daquele em que a Empresa Alfa possui. Um confirmador dessa afirmação é o fato de que a mesma obteve um desempenho alto (tanto local quanto global) no modelo de avaliação.

Ainda assim, estas constatações não o tornam inválido, tampouco sem a robustez requerida para a sua utilização.

3.4 Fase de recomendações

Ao término do processo de apoio à decisão, são geradas as recomendações, de forma a melhor atender aos valores e interesses dos envolvidos no contexto decisório.

Inicialmente, foram identificados os pontos fortes e fracos da área de investimentos em público interno na Empresa Alfa, mediante uma breve análise do gráfico obtido a partir da sua avaliação global (Figura 31). A Figura 33 representa tais pontos (fortes e fracos).

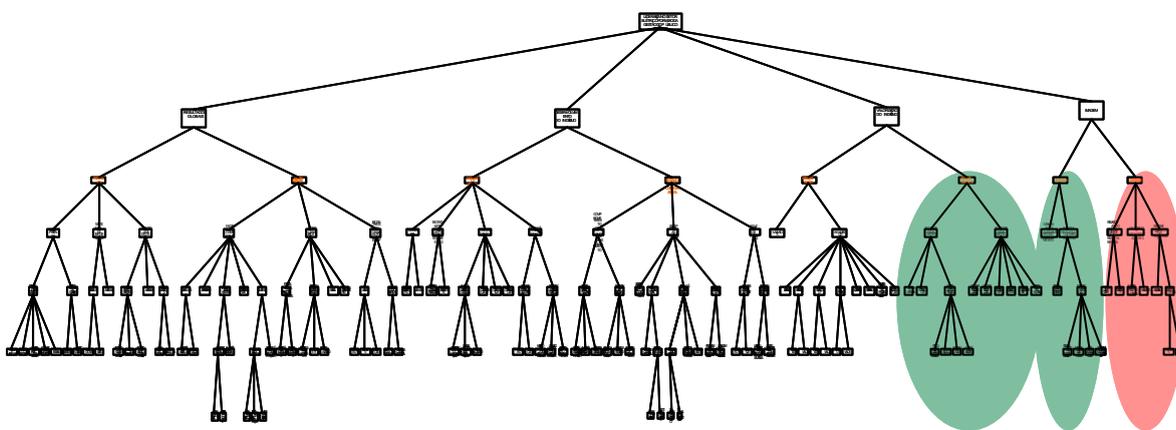


Figura 33 – Pontos fortes (em verde) e fracos (em vermelho) identificados
Fonte: autor

Para melhor visualizar o comportamento da empresa no modelo gerado, são apresentados os comportamentos (desempenhos) locais, nos oito pontos de vista, representados pelas figuras: Figura 34 a Figura 41. Por meio destas figuras, pode-se visualizar, também, quais preocupações o decisor levou em consideração ao analisar a RS como um fator de competitividade da Empresa Alfa, na área de investimentos voltados ao público interno.

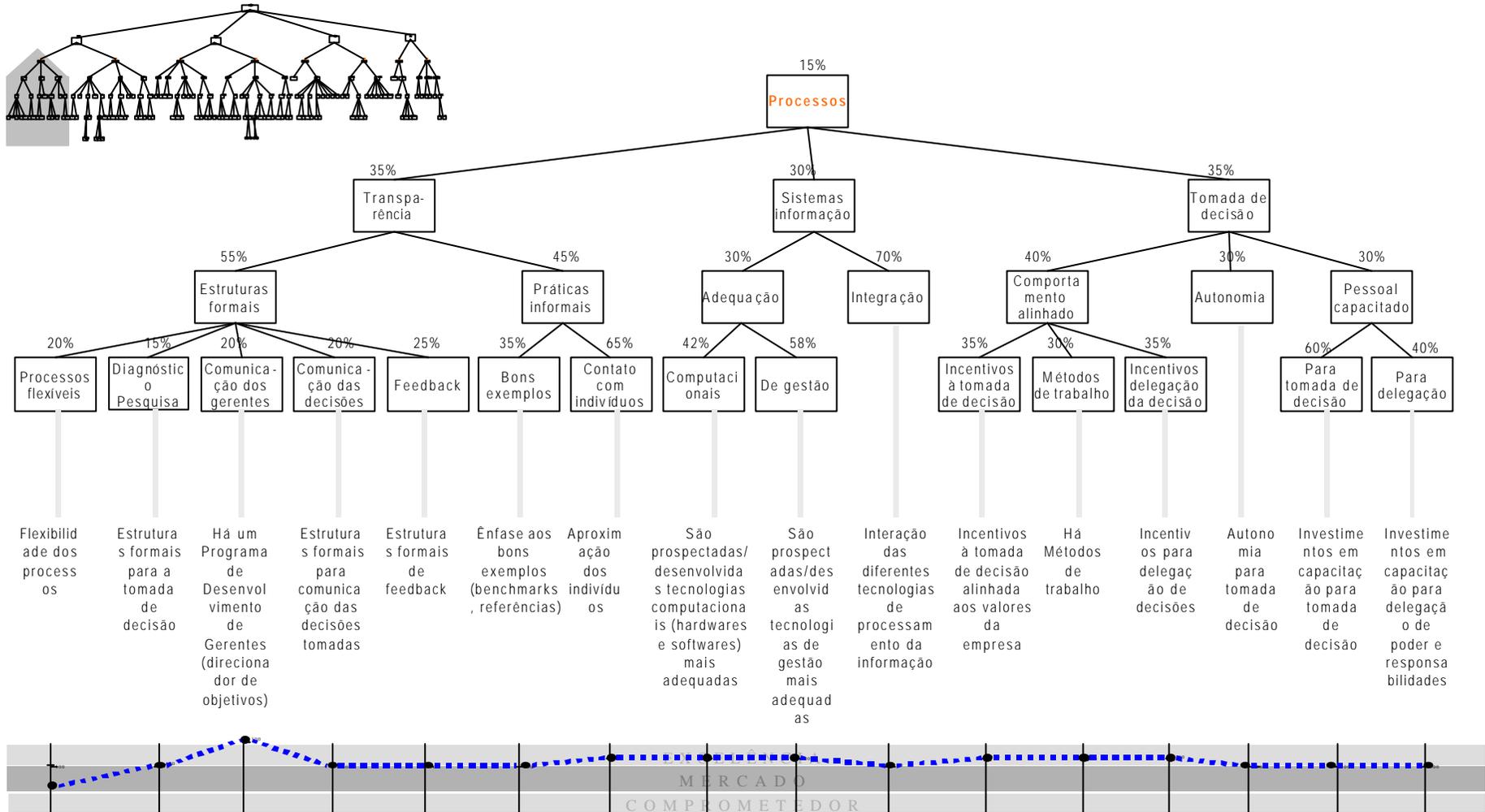


Figura 34 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Processos
 Fonte: autor

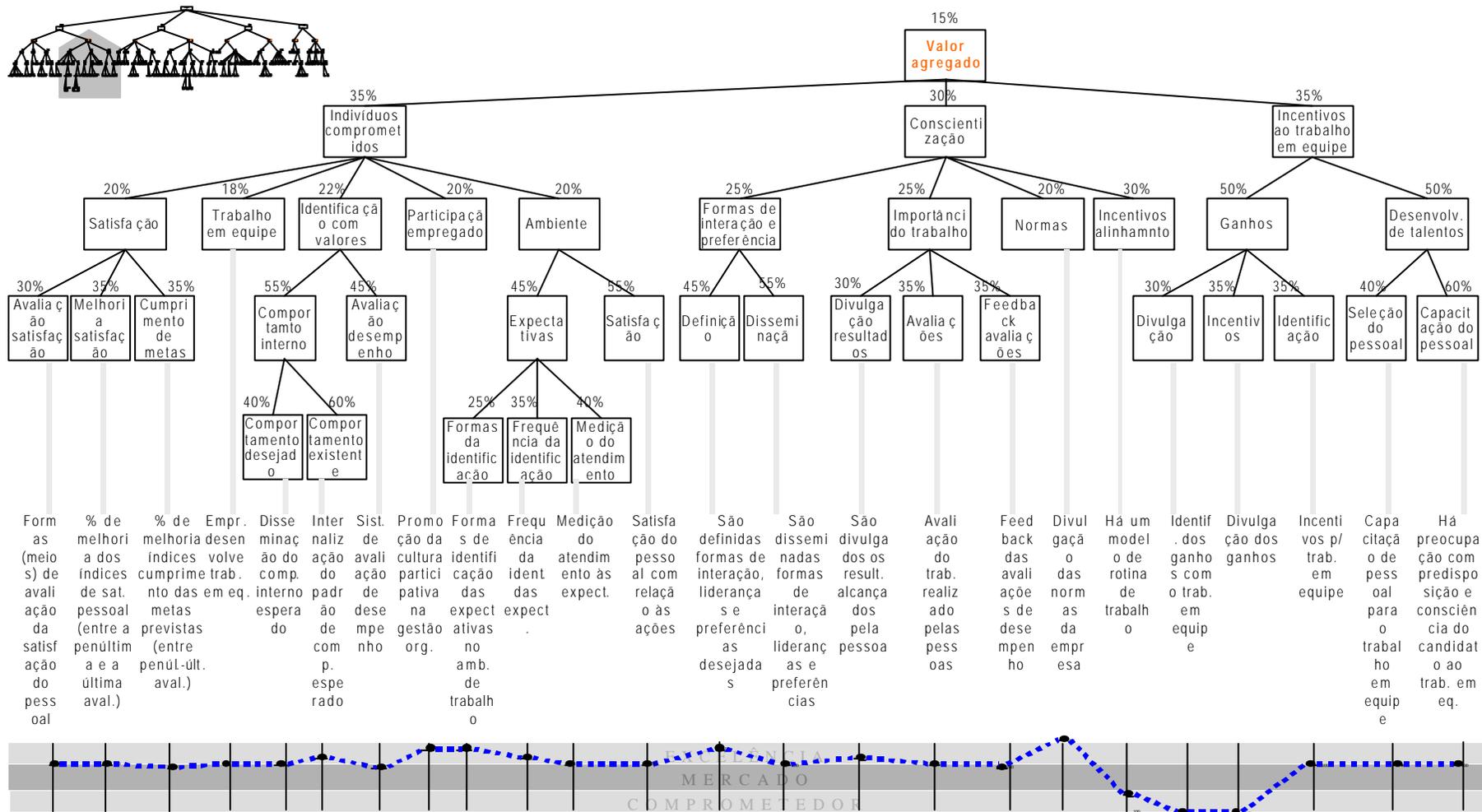


Figura 35 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Valor Agregado
 Fonte: autor

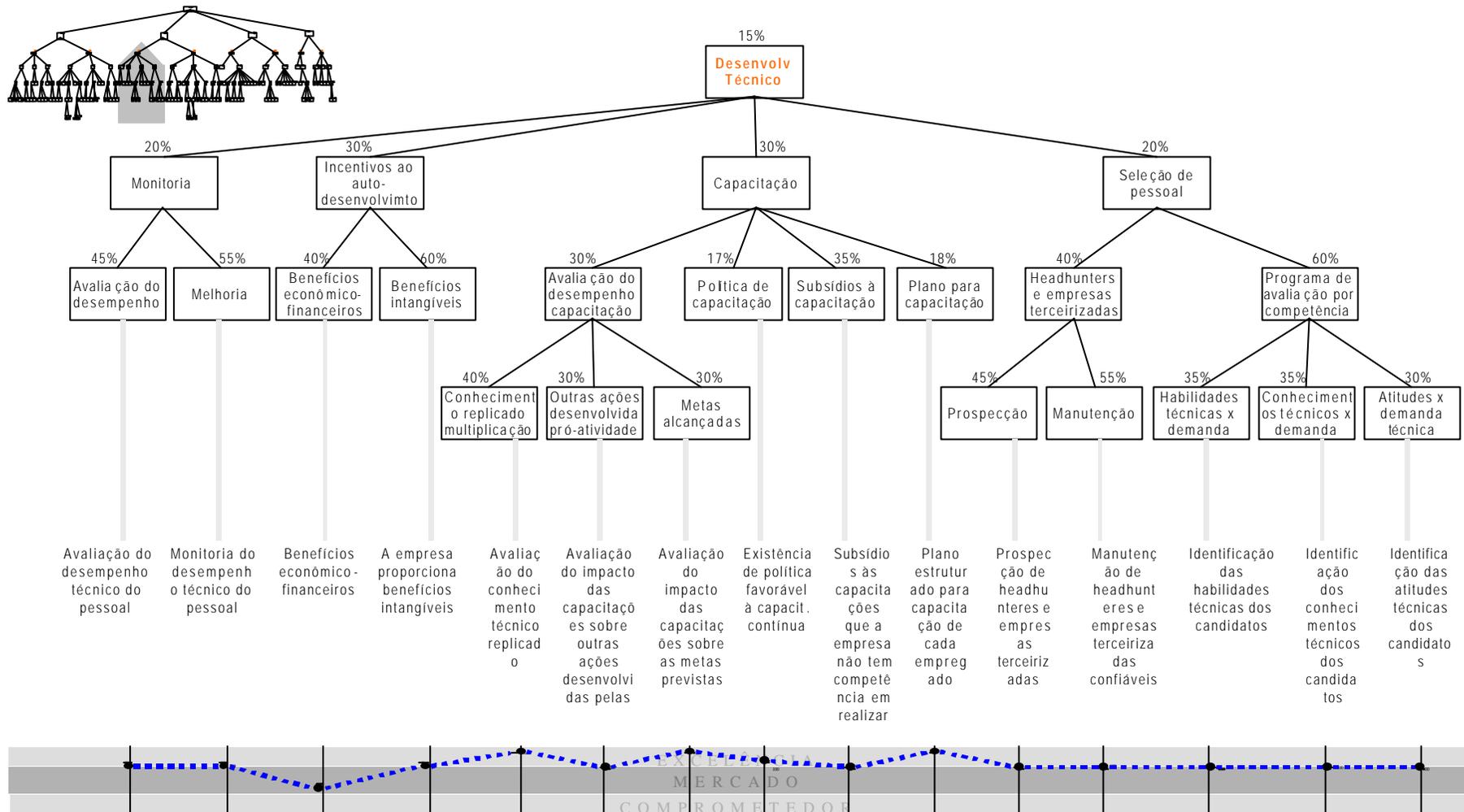


Figura 36 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Desenvolv. Técnico

Fonte: autor

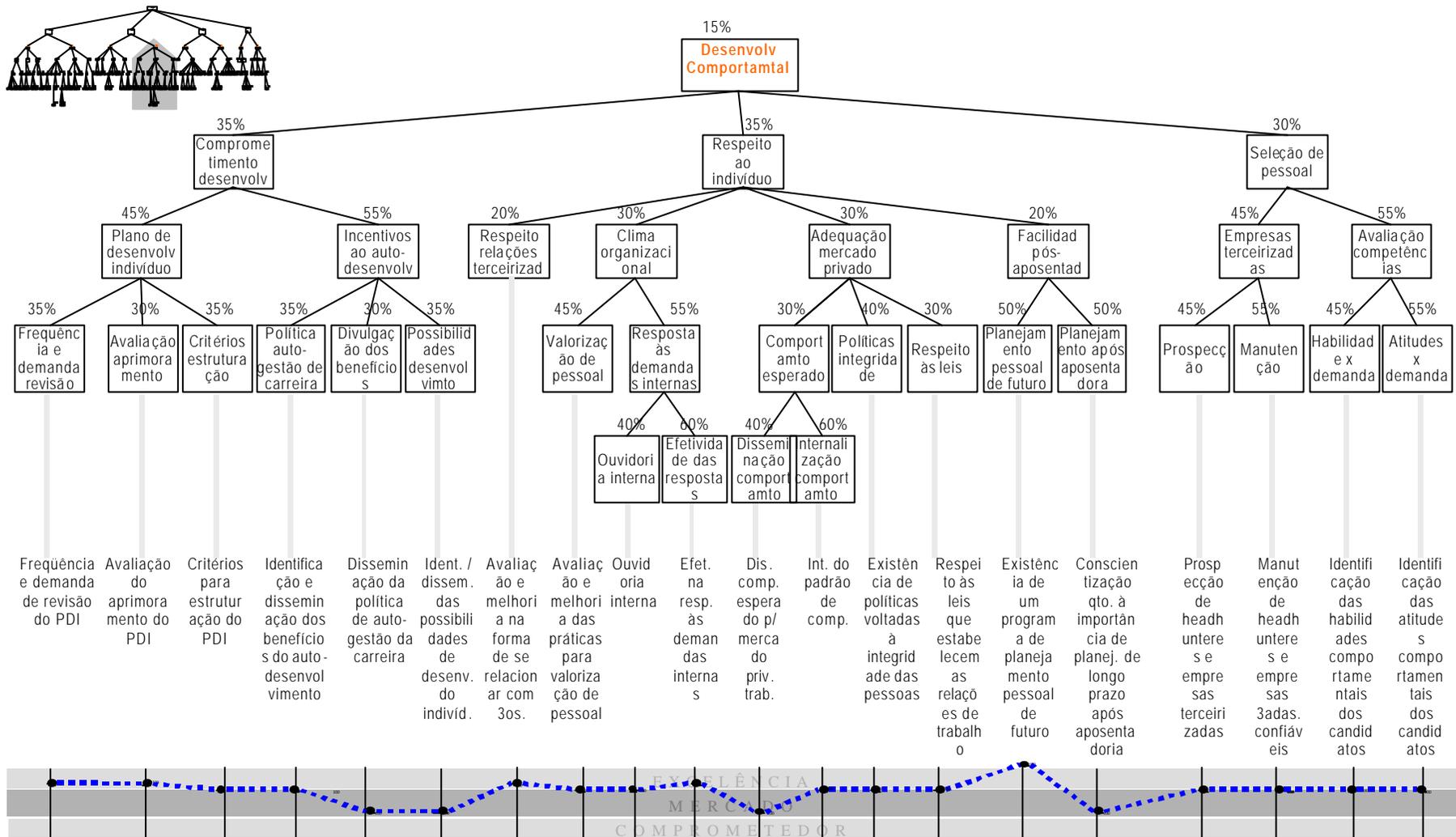


Figura 37 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Desenvolv. Comport.
 Fonte: autor

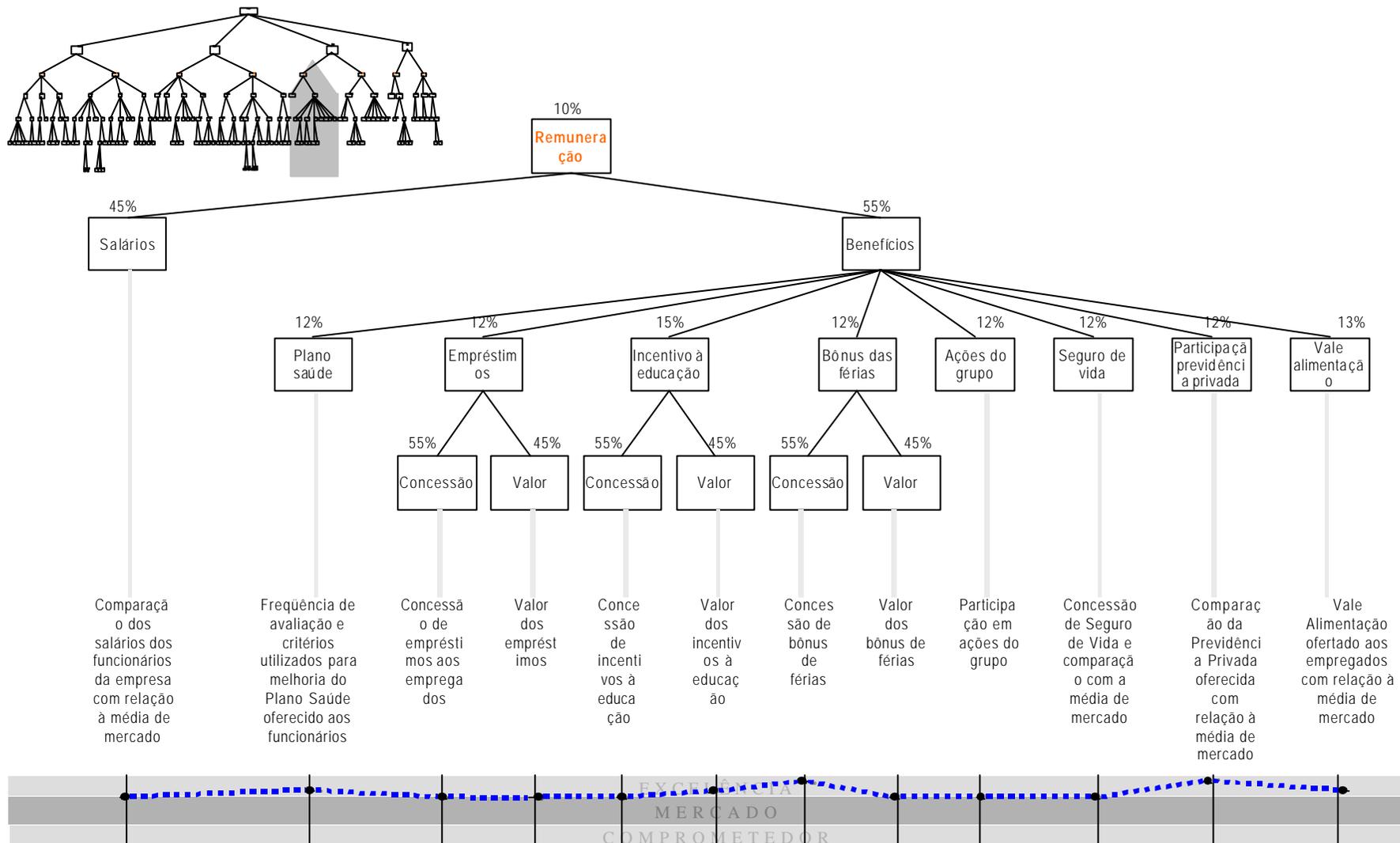


Figura 38 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Remuneração

Fonte: autor

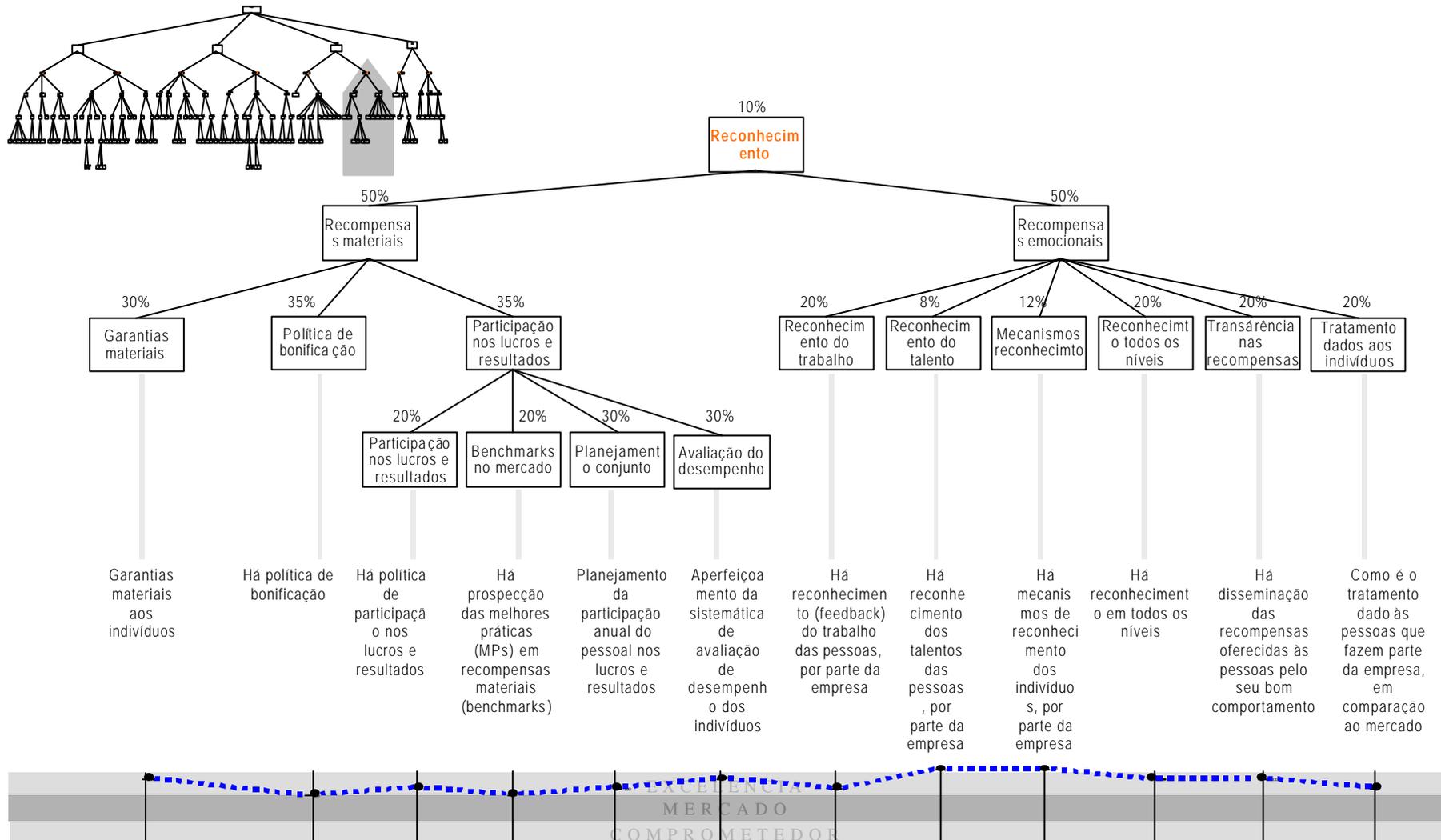


Figura 39 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Reconhecimento
 Fonte: autor

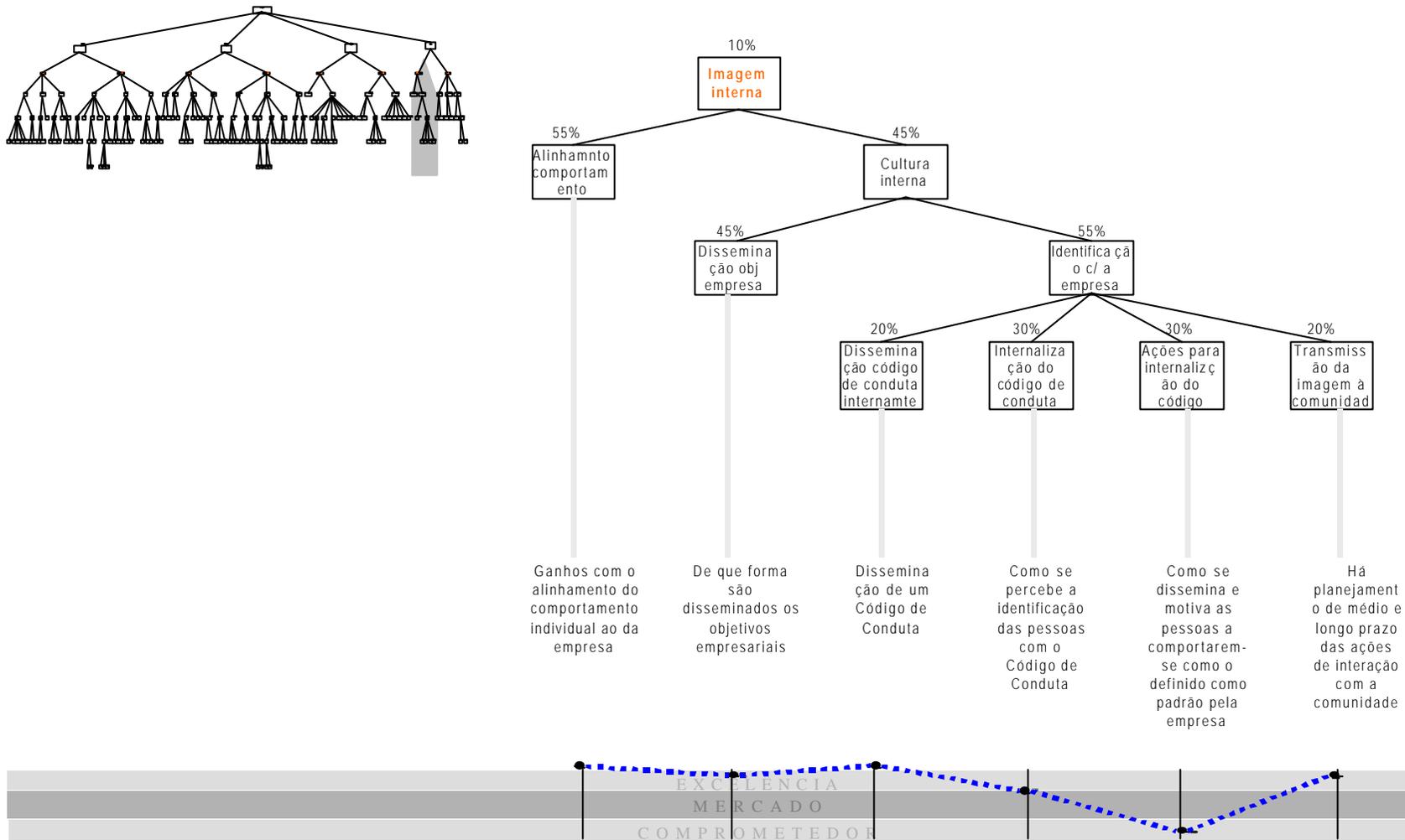


Figura 40 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Imagem Interna

Fonte: autor

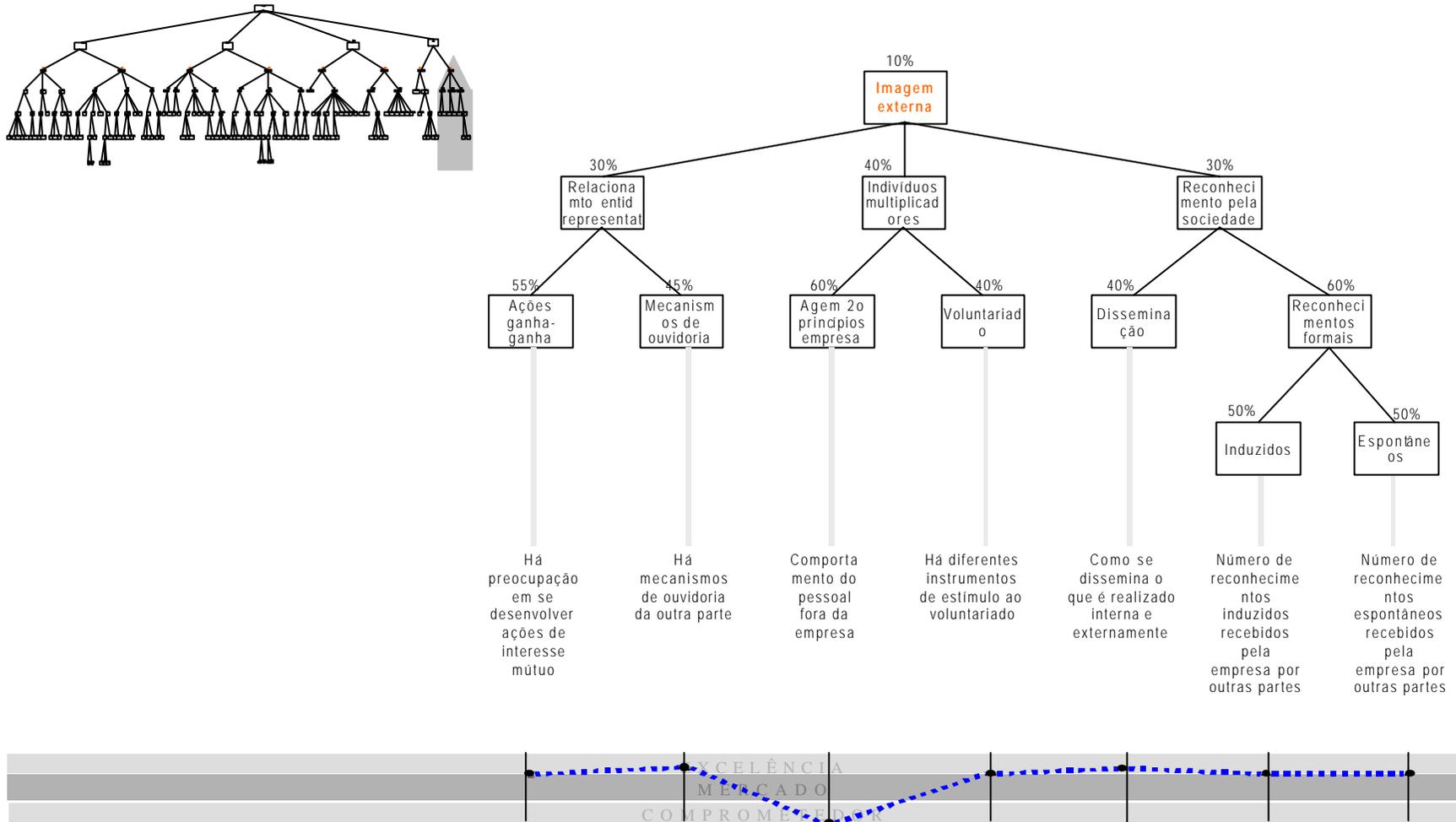


Figura 41 – Avaliação local do desempenho da empresa Alfa no PVF Imagem Externa
 Fonte: autor

Pelo que se percebe, o comportamento da empresa encontra-se muito próximo do nível superior identificado no modelo (considerados os limites estabelecidos pelos níveis Bom e Neutro). Podem ser destacados como pontos fortes dos investimentos da Empresa Alfa em RS (público interno) os PVFs: **Imagem Interna** (da área Imagem) e **Reconhecimento dos indivíduos** (da área Valorização do Indivíduo).

Fazendo uma análise da contribuição de cada ponto de vista para o modelo, ou seja, do quanto as iniciativas (desenvolvidas em cada uma das preocupações ou PVFs) vêm alcançando, frente ao potencial (total) que têm, são percebidas oportunidades de melhoria nos PVFs: **Valor Agregado**, **Desenvolvimento Comportamental** e **Imagem Externa**. É o que se verifica visualizando-se o quadro da Figura 42.

Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)		Taxas	Situação Atual	Contribuição global	Bom	Neutro
PVF1	PROCESSOS	0,15	117	17,6	100	0
PVF2	VALOR AGREGADO	0,15	91	13,7	100	0
PVF3	DESENVOLVIMENTO TÉCNICO	0,15	102	15,3	100	0
PVF4	DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL	0,15	91	13,7	100	0
PVF5	REMUNERAÇÃO	0,1	113	11,3	100	0
PVF6	RECONHECIMENTO	0,1	160	16	100	0
PVF7	INTERNA	0,1	163	16,3	100	0
PVF8	EXTERNA	0,1	24,89	2,5	100	0
Avaliação da contribuição global				106,4		

Figura 42 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação da Alfa
Fonte: autor

Por meio do mesmo, percebe-se que, hoje, tudo o que é desenvolvido para obter um bom desempenho no PVF Valor Agregado, que tem um potencial de contribuir com uma taxa de até 15% para o modelo global, está obtendo menos de 14% (13,7%). É uma boa contribuição, dentro da faixa considerada de mercado (competitiva), mas poderia ser melhorada, de forma a tornar o comportamento do PVF tão excelente quanto os PVFs 1, 3, 5, 6 e 7.

O mesmo pode ser dito do PVF Desenvolvimento Comportamental, que atinge hoje 13,7% de contribuição (com potencial de 15%), e Imagem Externa, com apenas 2,5% frente aos 10% possíveis.

Diante destas constatações, e da observação ao comportamento da empresa em cada descritor dos PVFs que apresentam oportunidades de melhoria, podem ser geradas ações de aperfeiçoamento.

Tais ações – cujo orçamento não é detalhado, por envolver, basicamente, as horas de trabalho do pessoal da área da Empresa Alfa avaliada (e por estas ações estarem incorporadas às responsabilidades de suas funções) – constam no plano de investimentos apresentado na Figura 43.

Plano de Investimentos			Duração: 12 meses
Área: Público interno da Empresa Alfa			
Ações, resultados esperados e respectivas atividades	Indicador objetivamente comprovável (meta)	Meio de verificação	Responsável
A Ç Ã O 1 Buscar ter indivíduos agindo segundo comportamento padrão da empresa (padrão interno e comportamento do mercado), comprometidos c/ seus resultados			
Resultado 1.1. Ter os indivíduos agindo segundo os princípios da empresa, de forma a agirem como multiplicadores da sua imagem, externamente			
1.1.1 Definir o padrão de comportamento desejado 1.1.2 Incentivar o padrão de comportamento 1.1.3 Avaliar o padrão de comportamento 1.1.4 Definir ações para ajustar o comportamento 1.1.5 Implementar as ações 1.1.6 Reavaliar o padrão de comportamento	Perfil do comportamento do pessoal, desejado pela empresa, definido até o mês 6 do Ano I (2005); Sistemática para avaliação do comportamento definida até o mês 8 do Ano I; Comportamento avaliado no meses 9 e 12 do Ano I; Ações de ajuste definidas até o mês 10 e implementadas até o mês 12 do Ano I; Comportamento (da maioria do pessoal – mais de 50%) está de acordo com o desejado até o mês 12 do Ano I .	Descritor 108 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Ata de reunião Relatórios Modelo de avaliação Plano de Ação	(Nome do responsável – informação sigilosa)
Resultado 1.2. Ter os indivíduos comprometidos com os resultados da empresa			
1.2.1 Estruturar um modelo de rotina de trabalho 1.2.2 Incentivar a adequação ao modelo estruturado 1.2.3 Criar instrumento para avaliar adequação 1.2.4 Avaliar adequação 1.2.5 Monitorar adequação (controle e aperfeiçoamento)	Modelo de rotina de trabalho definido até o mês 6 do Ano I; Modelo divulgado entre as pessoas (em todos os níveis) a partir do mês 7 do Ano I; Instrumento para avaliar adequação construído até o mês 7 do Ano I; Adequação ao modelo avaliada e monitorada permanentemente, a partir do mês 8 do Ano I.	Descritor 35 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Ata de reunião Relatórios Modelo de avaliação Plano de Ação	(Nome do responsável – informação sigilosa)

Plano de Investimento <i>(continuação)</i>			Duração: 12 meses
Área: Público interno da Empresa Alfa			
Ações, resultados esperados e respectivas atividades	Indicador objetivamente comprovável (meta)	Meio de verificação	Responsável
Resultado 1.3. Ter os indivíduos conscientes do comportamento esperado para o mercado privado de trabalho			
1.3.1 Divulgar comportamento esperado 1.3.2 Monitorar comportamento (controle e aperfeiçoamento)	Comportamento esperado divulgado a partir do mês 6 do Ano I; Mais de 80% dos indivíduos, nos diferentes níveis, comportam-se segundo o mesmo, a partir do mês 12 do Ano I.	Descritor 66 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Plano de divulgação Material de divulgação Relatórios de monitoria	(Nome do responsável – informação sigilosa)
A Ç Ã O 2 Buscar ter indivíduos conscientes da sua contribuição para a empresa e comprometidos com seus resultados, agregando valor para a mesma			
Resultado 2.1. Ter os indivíduos conscientes da sua contribuição para a empresa e comprometidos com seus resultados			
2.1.1 Identificar as contribuições dos indivíduos 2.1.2 Divulgar as contribuições 2.1.3 Identificar as potencialidades 2.1.4 Incentivar o alcance das contribuições potenciais 2.1.5 Avaliar os índices de cumprimento das metas	Contribuições identificadas no mês 6 do Ano I; Contribuições divulgadas e incentivadas a partir do mês 7 do Ano I; Percentual de melhoria dos índices de cumprimento das metas previstas melhorado entre 50% e 100% entre a penúltima e a última avaliação, conforme avaliação no mês 4 do Ano II.	Descritor 19 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 5 Plano de divulgação Material de divulgação Relatórios	(Nome do responsável – informação sigilosa)

Plano de Investimento <i>(continuação)</i>			Duração: 12 meses
Área: Público interno da Empresa Alfa			
Ações, resultados esperados e respectivas atividades	Indicador objetivamente comprovável (meta)	Meio de verificação	Responsável
A Ç Ã O 3 Buscar ser reconhecida pela sociedade por dispor de políticas de respeito e valorização do indivíduos, especialmente as referentes à aposentadoria			
Resultado 3.1. Ser reconhecida pela sociedade por dispor de políticas de respeito e valorização dos indivíduos, especialmente as referentes à aposentadoria			
3.1.1 Ter política pós-aposentadoria 3.1.2 Desenvolver plano de sensibilização do pessoal 3.1.3 Executar o plano	Pós-aposentadoria contemplada na política da empresa até o mês 7 do Ano I; Plano de sensibilização do pessoal elaborado no mês 7 do Ano I; Pessoal sensibilizado e conscientizado quanto à importância de um planejamento de longo prazo após aposentadoria, a partir do mês 8 do Ano I.	Descritor 71 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Política da empresa Plano de sensibilização Material de sensibilização Relatórios	(Nome do responsável – informação sigilosa)

Figura 43 – Plano de Investimentos da empresa em RS (público interno)

Fonte: autor

Analisando novamente a contribuição de cada ponto de vista para o modelo, porém, neste momento, com base no comportamento da empresa, tendo implementadas as ações geradas (de modo a aperfeiçoá-lo), há a configuração exposta nas Figuras 44 a 46.

Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)		Taxas	Situação Atual	Contribuição global	Bom	Neutro
PVF1	PROCESSOS	0,15	117	17,6	100	0
PVF2	VALOR AGREGADO	0,15	96	14,4	100	0
PVF3	DESENVOLVIMENTO TÉCNICO	0,15	102	15,3	100	0
PVF4	DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL	0,15	92	13,8	100	0
PVF5	REMUNERAÇÃO	0,1	113	11,3	100	0
PVF6	RECONHECIMENTO	0,1	160	16	100	0
PVF7	INTERNA	0,1	163	16,3	100	0
PVF8	EXTERNA	0,1	108,89	10,9	100	0
Avaliação da contribuição global				115,6		

Figura 44 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação (com a Ação 1)

Fonte: autor

Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)		Taxas	Situação Atual	Contribuição global	Bom	Neutro
PVF1	PROCESSOS	0,15	117	17,6	100	0
PVF2	VALOR AGREGADO	0,15	92	13,8	100	0
PVF3	DESENVOLVIMENTO TÉCNICO	0,15	102	15,3	100	0
PVF4	DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL	0,15	91	13,7	100	0
PVF5	REMUNERAÇÃO	0,1	113	11,3	100	0
PVF6	RECONHECIMENTO	0,1	160	16	100	0
PVF7	INTERNA	0,1	163	16,3	100	0
PVF8	EXTERNA	0,1	24,89	2,5	100	0
Avaliação da contribuição global				106,5		

Figura 45 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação (com a Ação 2)

Fonte: autor

Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)		Taxas	Situação Atual	Contribuição global	Bom	Neutro
PVF1	PROCESSOS	0,15	117	17,6	100	0
PVF2	VALOR AGREGADO	0,15	91	13,7	100	0
PVF3	DESENVOLVIMENTO TÉCNICO	0,15	102	15,3	100	0
PVF4	DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL	0,15	94	14,1	100	0
PVF5	REMUNERAÇÃO	0,1	113	11,3	100	0
PVF6	RECONHECIMENTO	0,1	160	16	100	0
PVF7	INTERNA	0,1	163	16,3	100	0
PVF8	EXTERNA	0,1	24,89	2,5	100	0
Avaliação da contribuição global				106,8		

Figura 46 – Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação (com a Ação 3)

Fonte: autor

Por meio das referidas figuras, percebe-se a melhoria nas taxas de contribuição (especialmente dos PVFs que apresentaram oportunidade de melhoria) ao modelo global.

De forma a melhor observar o aperfeiçoamento do modelo, é apresentado, a seguir, o gráfico de avaliação local, considerando-se o comportamento da empresa com a Ação 1 implementada.

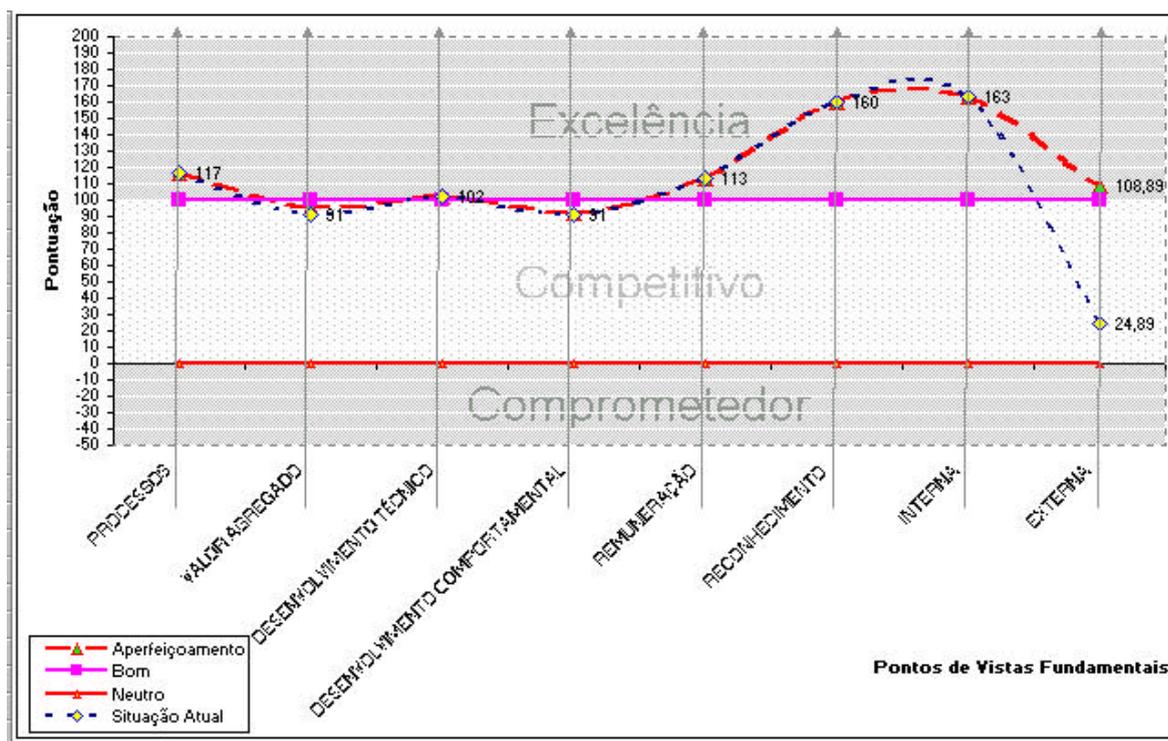


Figura 47 – Avaliação local do comportamento da Ação 1 no modelo (gráfico)

Fonte: autor.

Pelo gráfico, percebe-se a variação que a implementação de apenas uma ação gera ao comportamento da Empresa Alfa no modelo. Os PVFs que já apresentavam um bom nível de desempenho se mantiveram, mas o PVF Imagem Externa teve um considerável aperfeiçoamento. Isso pelo próprio direcionamento de foco quando da etapa de geração de ações (a intenção era a de, justamente, melhorar o desempenho dos pontos com pior desempenho).

Outro aspecto a ser destacado é que as demais ações (Ação 2 e Ação 3), apesar de apresentarem uma contribuição ao modelo menor do que a Ação 1 (como se percebe nas Figuras: 42, 44, 45 e 46), foram inseridas no plano de investimentos.

Ademais, como a empresa se mostrou num nível avançado de comportamento, estando, em muitos critérios, em nível de excelência, de acordo com o desempenho obtido no modelo de avaliação, sugere-se que a mesma monitore sistematicamente, além do seu desempenho, os índices de mercado.

Para tanto, a proposta é de que ela utilize dois instrumentos em sua gestão socialmente responsável: (i) um que funcione como um “termômetro” do mercado, lhe posicionando em relação a outras empresas, reconhecidas pela sociedade, e disseminando a ela as melhores práticas empresariais em responsabilidade social; e (ii) um que facilite à mesma a avaliação do seu desempenho, analisando, inclusive, o impacto da implementação dessas melhores práticas sobre seus objetivos estratégicos.

Desta forma, ela conhece melhor o que se espera dela, que práticas são reconhecidamente de excelência em RS, e quais destas práticas mais contribuem para os seus objetivos, ou seja, mais benefícios de negócio auferem à empresa. Isso facilita a priorização e a geração de ações e a garantia de retorno sobre os investimentos.

A exemplo, uma avaliação utilizando, (i) inicialmente, os Indicadores Ethos, permitindo identificar as práticas *benchmarks*, e, (ii) *a posteriori*, os indicadores gerados pela proposta teórico-metodológica, capaz de analisar criticamente quais preocupações (ou objetivos estratégicos) realmente são pertinentes ao negócio da empresa, às suas peculiaridades, e incorporando-os ao seu modelo de avaliação.

3.5 Considerações finais do Capítulo 3

Após apresentada a proposta teórico-metodológica, pode-se destacar que, apesar de bastante trabalhosa e de exigir relativa disponibilidade de tempo por parte do decisor, trouxe inúmeras contribuições e foi muito bem aceita.

A utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista no contexto particular da empresa possibilitou:

A análise das variáveis objetivas e subjetivas da problemática, considerando-se os valores do decisor; e

O alcance de resultados e a sustentação de posicionamentos fundamentados, por esclarecer todas as idéias do decisor e auxiliá-lo para a tomada de decisão de forma mais consciente.

Segundo a percepção do decisor, ao final do trabalho, dois aspectos foram percebidos como grandes diferenciais da proposta.

Pode-se destacar, inicialmente, o processo de estruturação do trabalho (Fase de Estruturação). É a fase mais exaustiva, porém, a que gera mais contribuições ao modelo. Provavelmente por trazer à tona, permanentemente, todas as idéias, julgamentos e valores do decisor, torna-se um tanto quanto cansativa. Porém, se no início o decisor pode não perceber o porquê de tanta “insistência”, ao evoluir para as demais fases do processo ele já começa, por si só, a entender a importância do volume e da qualidade das informações. Este aspecto, das informações levantadas, especialmente na Fase de Estruturação, é, portanto, visto como um dos mais importantes diferenciais

da proposta. Principalmente em empresas, nas quais o tempo é um recurso escasso e são raros os momentos de parada para reflexão e discussão.

O segundo aspecto julgado como um importante diferencial da proposta é a especificidade da mesma. Instrumentos para avaliação da responsabilidade social existem em número suficiente, e havia dúvidas, inclusive, quanto a qual utilizar para avaliar o desempenho da empresa. Mas, como a demanda por esta informação era interna (a empresa necessitava saber se estava “indo para o caminho certo”, como retratado pelo decisor), existia sempre o risco de não saber se a avaliação feita seria verdadeira para o contexto da empresa. A mesma permaneceria (mesmo optando por abordagens de avaliação reconhecidas, como a do Instituto Ethos, por exemplo) insegura quanto à realidade da avaliação. Permaneceria sem saber, efetivamente, se, para obter um bom desempenho, ela precisaria contemplar todos aqueles aspectos (preocupações ou objetivos) destacados na abordagem escolhida.

Ademais, é importante salientar a possibilidade de “imprecisão” do modelo, até mesmo por tratar de questões subjetivas. Especialmente na etapa de determinação das taxas de harmonização, deve-se tomar cuidado para que isto não reflita negativamente sobre todo o trabalho desenvolvido, prejudicando a consistência (robustez) do modelo.

Alguns fatores capazes de contribuir para tal “imprecisão” são:

O “mapa” não é o “território”: muitas vezes, na necessidade de simplificação de um modelo (mapa), objetivando facilitar sua compreensão, são feitas muitas simplificações e imprecisões;

O “futuro” não é o “presente” que se repetirá: é possível que, quando da implementação de uma alternativa, identificada hoje como sendo capaz de satisfazer ao decisor, não seja alcançado o desempenho esperado, num futuro próximo. Isto pode ocorrer se o contexto decisório se altera num curto espaço de tempo;

Os dados não são o resultado de medidas exatas: a compreensão de que os números apresentados nos modelos de apoio à decisão não são a medida exata da realidade de um contexto decisório, e sim uma “ordem de magnitude” daquilo que tentam representar, já é suficiente para perceber as fontes de imprecisão que são inerentes ao modelo;

O modelo não é uma representação exata de sistemas de preferências: a maneira pela qual o facilitador elabora o processo de apoio à decisão, isto é, a maneira como ele obtém as informações do decisor, fatalmente influenciará, e às vezes de maneira significativa, nas respostas elaboradas pelo mesmo.

Tal “imprecisão” permite aos decisores decidir quanto à necessidade de se alterar informações identificadas no modelo, bem como fazê-lo. De forma a “contornar” esta imprecisão, sobretudo, é importante a verificação da robustez do modelo, por meio da análise de sensibilidade, tal qual foi realizado na presente ilustração.

Por fim, a estruturação do modelo, ao proporcionar a avaliação do desempenho da empresa, segundo os seus objetivos, e ao possibilitar a geração e a priorização de ações de forma a induzir a

organização a um melhor desempenho, instaurando um processo de melhoria contínua – passível de monitoria (pelo controle e pela proposição de ações segundo os critérios do próprio modelo) –, foi considerada uma excelente contribuição para o esforço da organização no sentido do aumento da sua competitividade.

CAPÍTULO 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A seguir são expostas as considerações sobre o estudo, bem como as recomendações finais decorrentes da execução do mesmo.

4.1 Conclusões

Diante das considerações feitas até então, pode-se destacar que as empresas que, além de se preocuparem com a otimização de seus recursos internamente, investirem em práticas de responsabilidade social empresarial, devem fazê-lo de forma muito bem planejada e com base em subsídios consistentes.

Estudos feitos por institutos de pesquisa, como o IPEA, revelam que alguns dirigentes se preocupam com responsabilidade social e querem fazer “algo”, ainda que não estejam bem certos do que deveriam fazer. Falta orientação e entendimento sobre o contexto e a estratégia a ser adotada. Eles carecem, pois, de diversas informações, uma das quais, e mais relevante, o desempenho das ações ou investimentos que a empresa realiza.

Neste sentido, após todas as constatações destacadas no trabalho, percebe-se que é de fundamental importância a adoção de mecanismos eficientes para prover tais informações, tal qual se mostrou a MCDA-C. Além de confiável e muito bem estruturada, é uma metodologia que instiga a participação, incentivando o “parar para pensar”, muitas vezes abandonado pelos dirigentes, tamanhas suas demais responsabilidades e a frequência do famoso “apagar incêndio”.

Frente ao exposto, e considerando-se o objetivo definido para a pesquisa, de **desenvolver uma proposta teórico-metodológica para analisar e aperfeiçoar o desempenho organizacional, incorporando a RS como um fator de competitividade empresarial**, e os objetivos específicos, podem ser feitas as constatações a seguir.

(i) Objetivo específico: Realizar uma revisão teórica das abordagens que tratam da avaliação de RS e analisá-las.

Após descrever as abordagens sugeridas pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos), as quais foram escolhidas para serem referenciadas (por atenderem aos critérios: (i) número de citações na literatura e (ii) reconhecimento por parte das

empresas), obteve-se os desempenhos apresentados nas Figuras 48 a 56, para os critérios definidos para avaliar cada modelo (abordagem) de avaliação.

Salienta-se que estes critérios deram origem a um modelo de avaliação (das abordagens), estruturado da seguinte forma: para cada PVF (p. ex.: conhecimento), foi gerado mais de um PVE, que o explicasse. Cada um destes PVEs pode ser entendido como um descritor (cuja explicação consta na Figura 7 – Estrutura para análise das abordagens de avaliação da RS, no Capítulo 2), o qual tem apenas dois níveis: o nível “ponto forte” e o nível “ponto fraco”.

Para cada abordagem, pois, analisou-se se, para cada quesito identificado, ela é “forte” (cumpre) ou “fraca” (não atende ou atende parcialmente). Tal análise foi feita no Capítulo 2 e as informações geradas constam na Figura 7.

Para facilitar o entendimento e a visualização dos critérios utilizados e o desempenho das abordagens nos mesmos, de forma a tornar mais clara e didática a apresentação das discrepâncias entre as abordagens, foi gerada uma representação gráfica. Para tanto, foram inseridos: (i) números para atribuir valores a cada nível – sendo que a determinação destes números foi aleatória: zero (0) para o nível “ponto fraco” e treze (13) para o nível “ponto forte” – bem como (ii) “taxas de harmonização”, tal qual a MCDA-C faz, porém, sem seguir um processo estruturado (eis que o propósito é apenas facilitar a visualização – a análise foi realizada no Capítulo 2).

A Figura 44 apresenta o desempenho global da abordagem sugerida pela GRI.

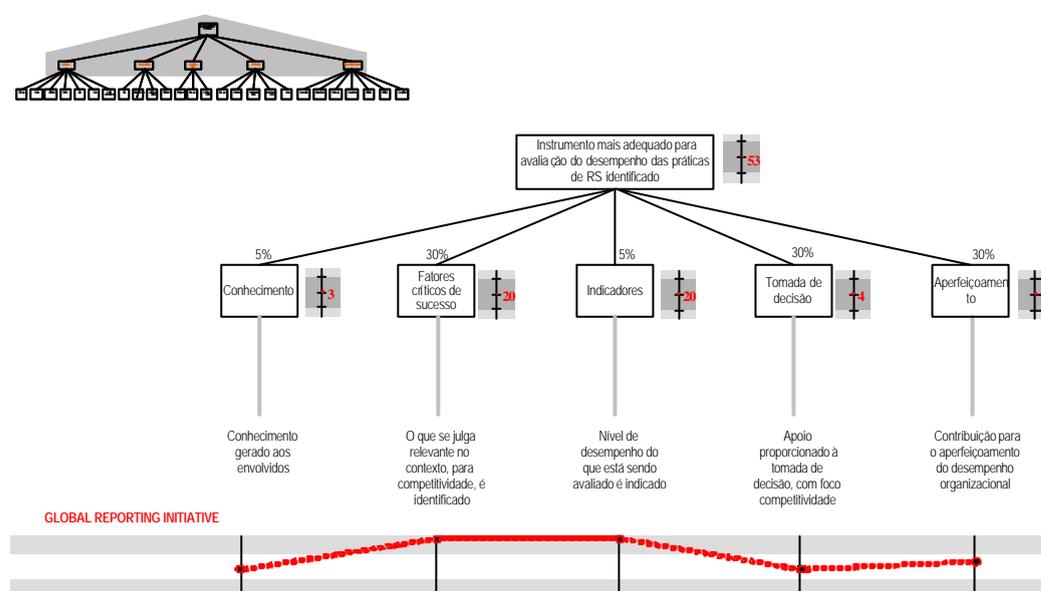


Figura 48 – Desempenho global da abordagem proposta pela GRI
Fonte: autor.

A seguir são expostos os desempenhos locais da abordagem sugerida pela GRI.

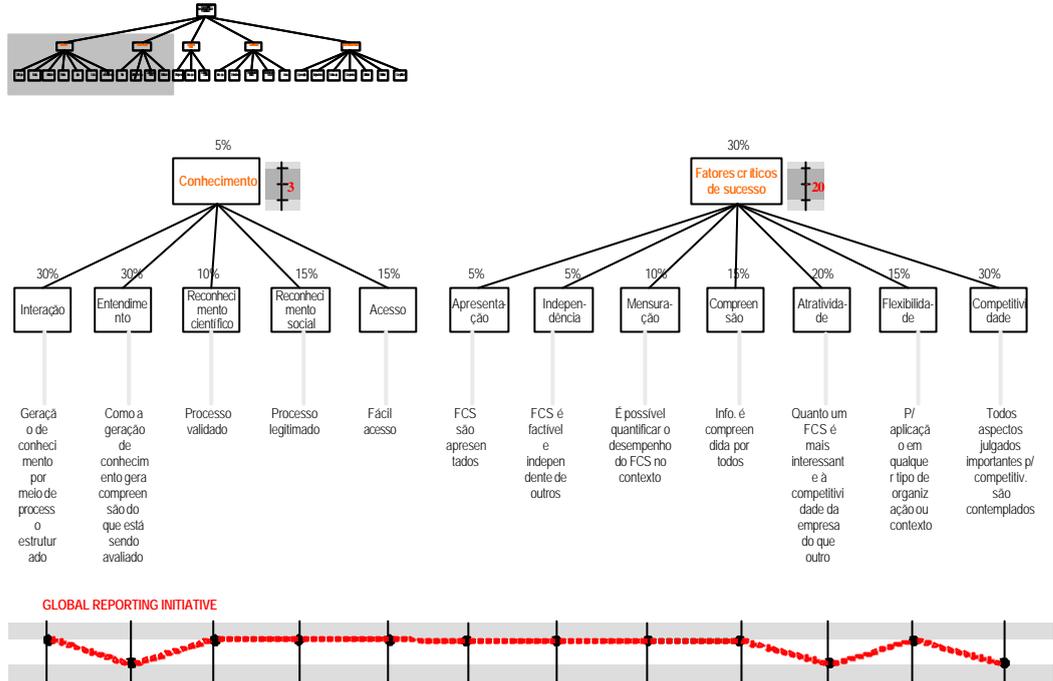


Figura 49 – Desempenho local da abordagem proposta pela GRI nos PVFs 1 e 2. Fonte: autor.

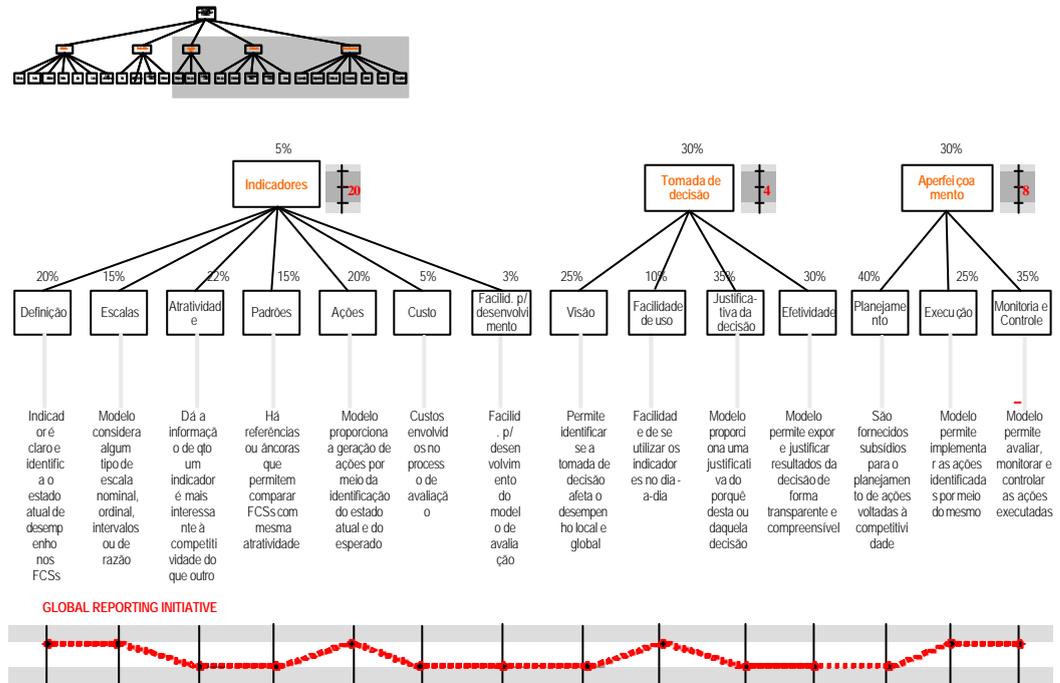


Figura 50 – Desempenho local da abordagem proposta pela GRI nos PVFs 3, 4 e 5. Fonte: autor.

A seguir é apresentado o desempenho global da abordagem sugerida pelo Ibase.

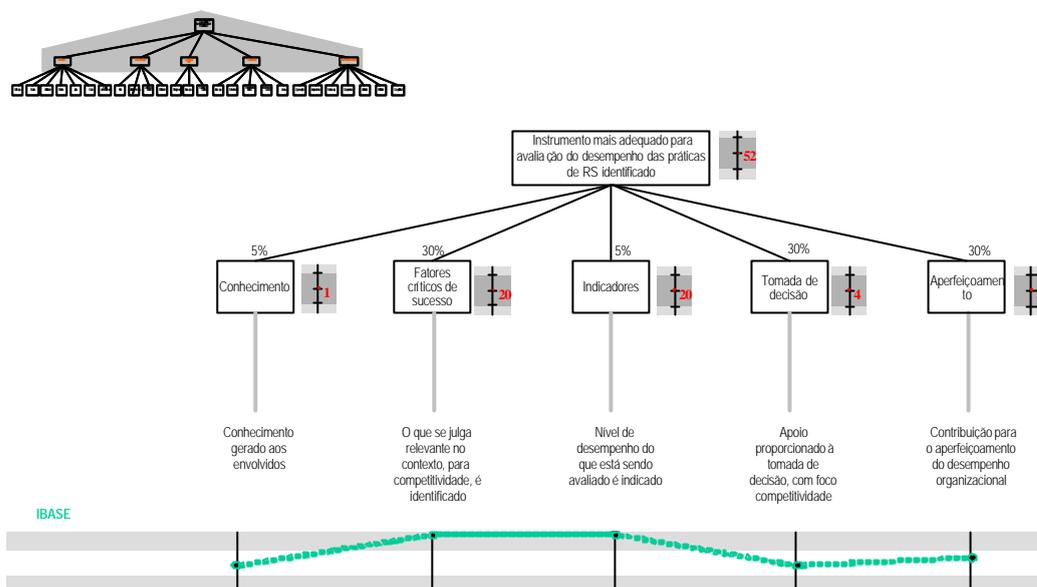


Figura 51 – Desempenho global da abordagem proposta pelo Ibase

Fonte: autor.

A seguir são apresentados os desempenhos locais da abordagem sugerida pelo Ibase.

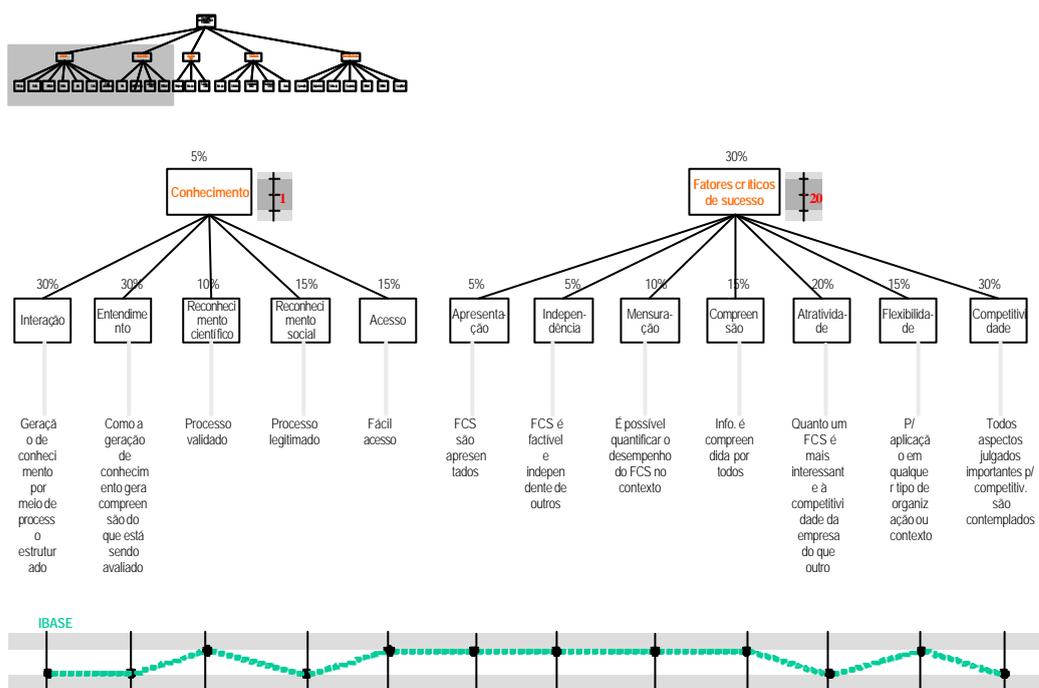


Figura 52 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Ibase nos PVFs 1 e 2.

Fonte: autor.

A seguir são apresentados os demais desempenhos locais da abordagem sugerida pelo Ibase.

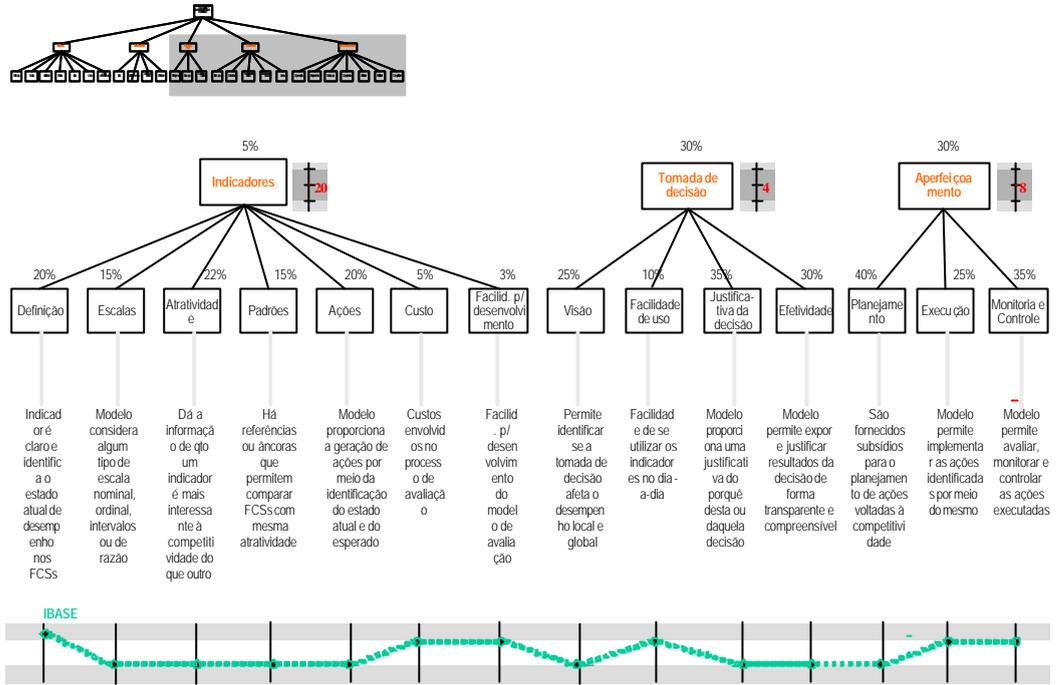


Figura 53 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Ibase nos PVFs 3, 4 e 5.
Fonte: autor.

Por fim, a seguir é apresentado o desempenho global da abordagem sugerida pelo Ethos.

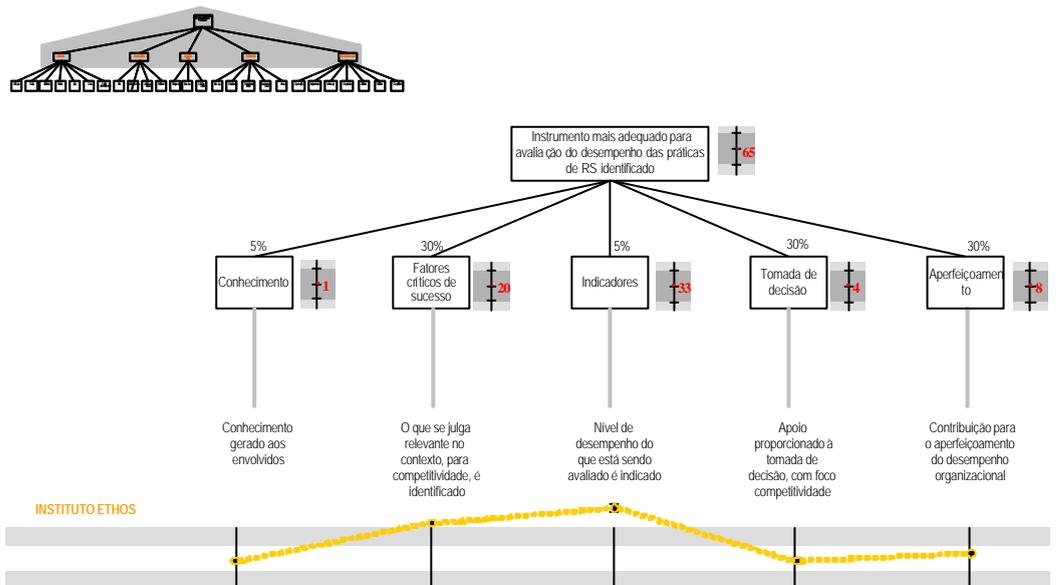


Figura 54 – Desempenho global da abordagem proposta pelo Instituto Ethos
Fonte: autor.

A seguir são apresentados os desempenhos locais da abordagem sugerida pelo Ethos.

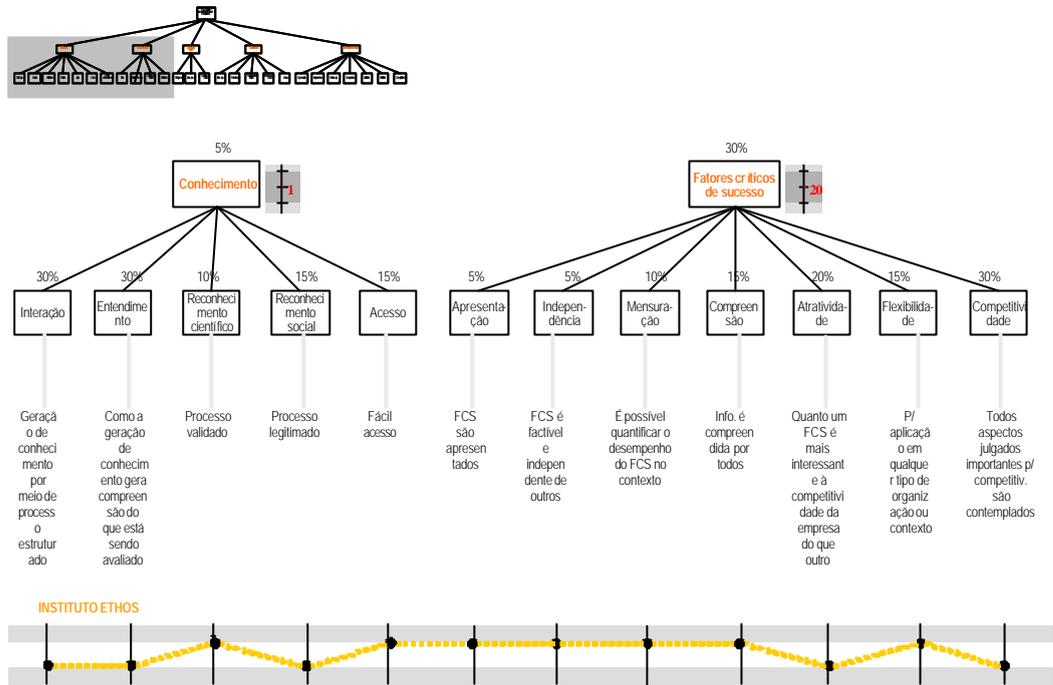


Figura 55 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Instituto Ethos nos PVFs 1 e 2. Fonte: autor.

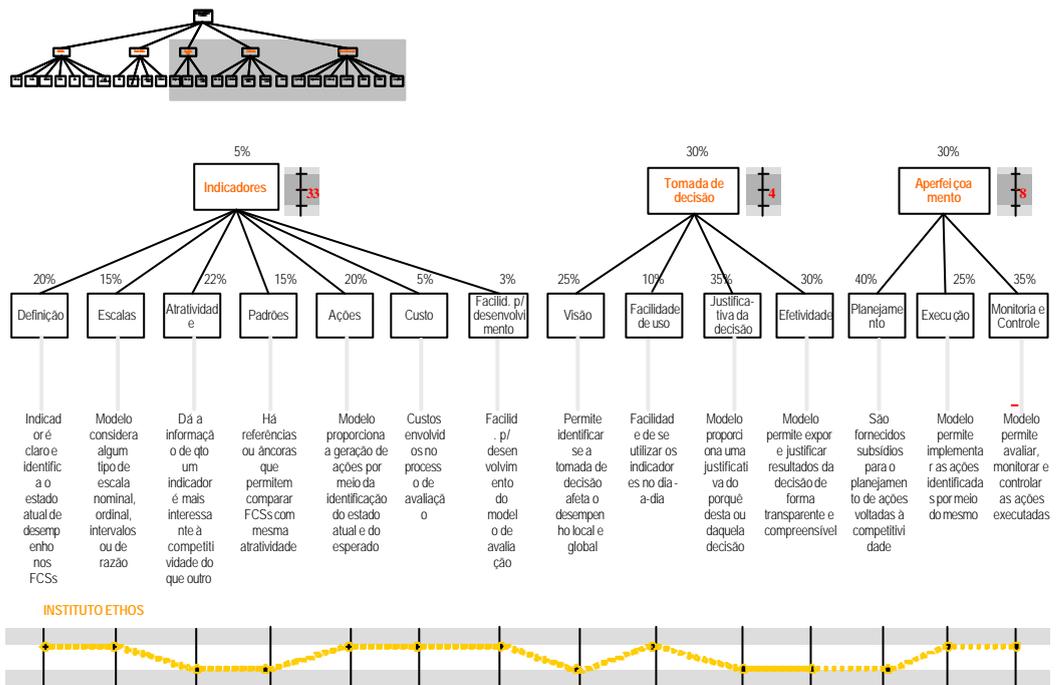


Figura 56 – Desempenho local da abordagem proposta pelo Ethos nos PVFs 3, 4 e 5. Fonte: autor.

Pelas Figuras 48 a 56, percebe-se que tais abordagens têm oportunidades de melhoria com relação à solução do problema em questão. Assim, frente à demanda das empresas, partiu-se à procura de uma solução que melhor atendesse às expectativas organizacionais colocadas. Uma oportunidade percebida foi o uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista, para melhor estruturar a problemática e construir um modelo de avaliação específico.

(ii) Objetivo específico: Realizar uma revisão teórica da Metodologia MCDA-C.

Depois de realizada a revisão teórica da Metodologia MCDA-C, o desempenho da abordagem sugerida (com base nesta metodologia) foi analisado, tal qual se fez com as três abordagens citadas anteriormente (sugeridas pela GRI, pelo Ibase e pelo Instituto Ethos), segundo os mesmos critérios.

Esta avaliação de desempenho indicou o comportamento (perfil de desempenho) que pode ser visualizado nas Figuras 57 a 59.

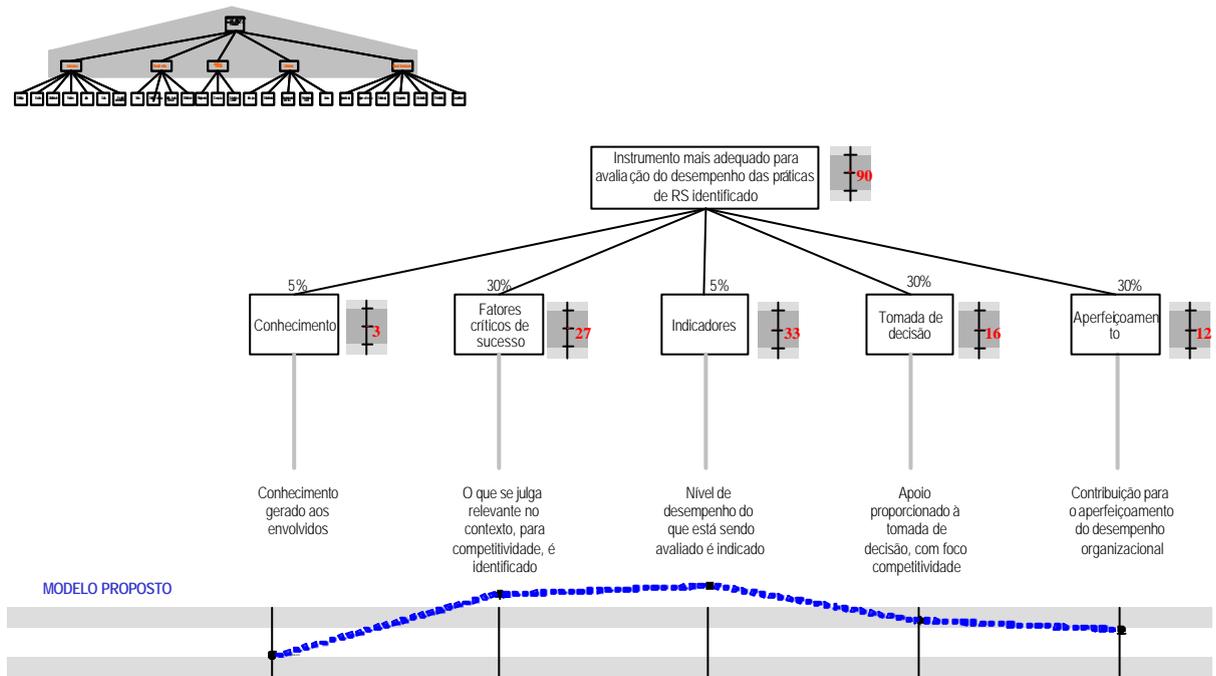


Figura 57 – Desempenho global da proposta teórico-metodológica
 Fonte: autor.

Por meio da Figura 57, percebe-se que a proposta teórico-metodológica apresenta um desempenho superior às demais, nos critérios estabelecidos para o trabalho.

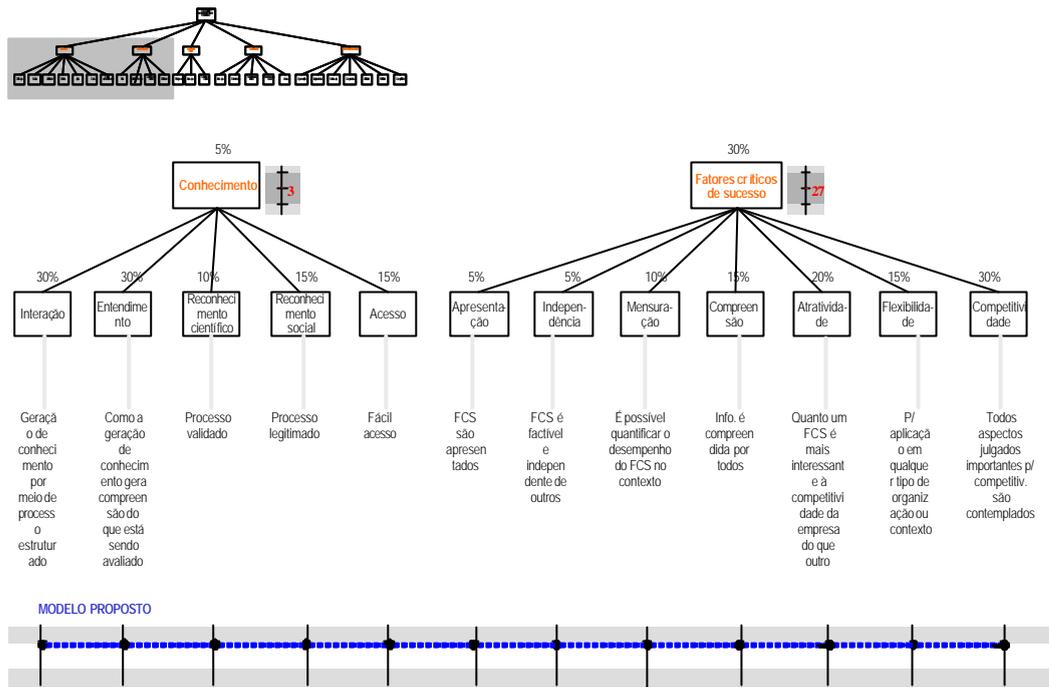


Figura 58 – Desempenho local da proposta teórico-metodológica nos PVFs 1 e 2.
Fonte: autor.

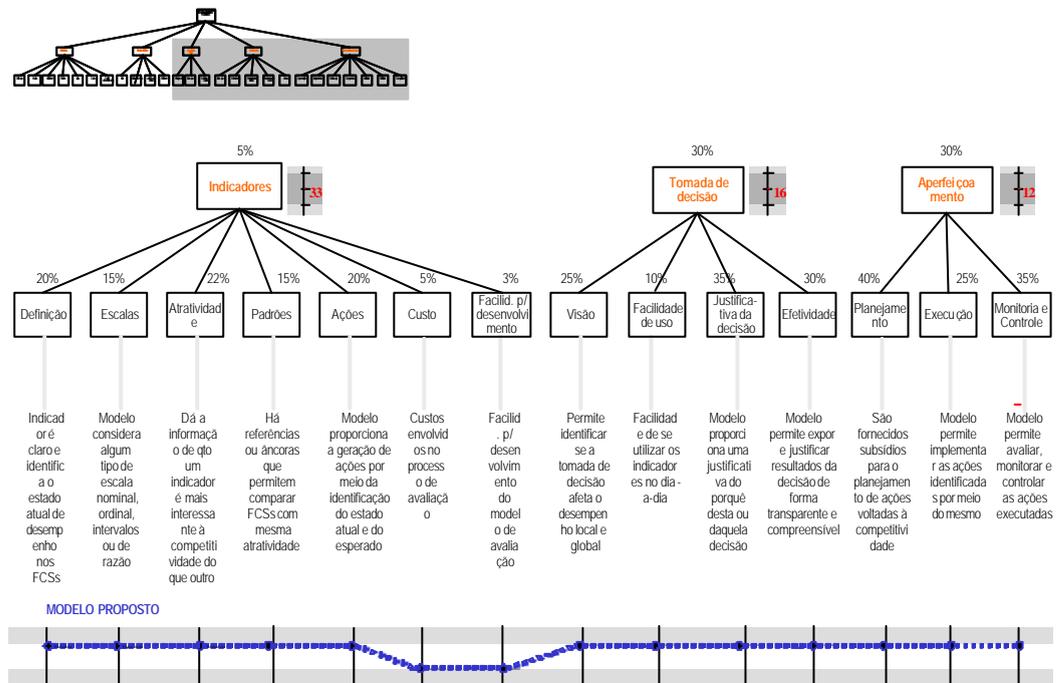


Figura 59 – Desempenho da proposta teórico-metodológica nos PVFs 3, 4 e 5.
Fonte: autor.

(iii) Objetivo específico: Propor uma perspectiva teórico-metodológica capaz de avaliar a RS, com base na Metodologia MCDA-C.

Pela análise realizada no Capítulo 2 (Parte B), pôde-se perceber a potencialidade da Metodologia MCDA-C para a problemática em questão. Frente a esta constatação, propôs-se uma perspectiva teórico-metodológica que utilizasse a Metodologia MCDA-C como um processo capaz de atender aos objetivos de empresas que almejam analisar e aperfeiçoar seu desempenho, incorporando aos seus fatores de competitividade a responsabilidade social.

Para testar a operacionalidade da proposta, foi apresentada uma ilustração desta perspectiva, cujas considerações são tecidas ao final do Capítulo 3 e a seguir.

(iv) Objetivo específico: Demonstrar o potencial de tal proposta, por meio da construção de um modelo, em bases construtivistas, que permita:

- *Identificar os objetivos estratégicos de uma dada empresa em suas ações voltadas ao público interno, segundo a percepção do responsável pela área de investimentos em RS relacionada a este público.*

Foi construído um modelo para a Empresa Alfa, que avaliasse o desempenho da mesma em suas ações de responsabilidade social voltadas ao público interno. Ou seja, considerando-se os objetivos estratégicos da área de investimentos em público interno, os quais foram identificados por meio do responsável pela área, neste caso, o decisor, em conjunto com a facilitadora.

- *Avaliar o desempenho da empresa em seus investimentos em RS, com foco no público interno.*

A avaliação do desempenho foi feita com base nos objetivos estratégicos identificados e na realidade da empresa no momento presente, não em projeções. A partir da mesma, o decisor pôde identificar em que áreas estão seus pontos fortes e fracos e quais as oportunidades de melhoria. Algumas expectativas se confirmaram, outras não. Todavia, todas foram aceitas pelo decisor.

- *Gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.*

Este processo (de identificação de pontos fortes e fracos) tornou viável à organização visualizar suas oportunidades, gerar ações e estruturar um plano de investimentos em RS, a ser implementado. Ao longo da sua implementação, ele será monitorado por meio de indicadores construídos com base nos próprios indicadores do modelo. E, ao seu término, os resultados serão passíveis de avaliação, por meio de uma

nova aplicação do questionário (estruturado nesta pesquisa). Assim, implementa-se um processo de melhoria contínua, de aprendizado permanente.

Salienta-se que o modelo gerado na ilustração não poderá ser aplicado em outra empresa. Ele é particular e foi construído para a realidade da Empresa Alfa, mais especificamente para a área de investimentos em público interno. O objetivo principal da ilustração foi evidenciar como o mesmo **processo** pode ser desenvolvido em outras empresas que investem em RS. O que se propõe na pesquisa, pois, não é o modelo, mas a perspectiva teórico-metodológica, a qual, se aplicada em diferentes contextos, dará origem a modelos diversos.

Por fim, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram atendidos com sucesso, tendo sido alcançados os seguintes resultados, previstos no início do trabalho:

Instrumento que permita identificar os objetivos estratégicos da empresa e gerar maior conhecimento sobre a sua realidade;

Instrumento que permita avaliar o desempenho das práticas de RS, segundo os objetivos estratégicos das empresas; e

Instrumento que permita às empresas gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

Com tais resultados promovidos, é possível superar o desafio de integrar as variáveis sociais às demais variáveis que influenciam a competitividade empresarial e, mais do que isso, de sfrutar dos resultados positivos que advêm do seu correto gerenciamento.

Desta forma, contribui-se para o desenvolvimento de processos que gerem (i) um maior retorno dos investimentos sociais empresariais; (ii) uma maior quantidade e/ou qualidade dos recursos disponibilizados às atividades empresariais, com (iii) conseqüente aumento da competitividade empresarial; e (iv) uma melhoria na situação social no entorno trabalhado.

4.2 Recomendações

Como, na ilustração da proposta, há limitações ligadas à amplitude da análise, à amostra utilizada e à visão exclusiva de uma única pessoa, que responde por toda a empresa (para a área público interno), recomenda-se que a proposta teórico-metodológica seja aplicada em outras áreas da organização, com diversos decisores. Desta forma, perfazendo seus objetivos estratégicos em sua plenitude, e não apenas em uma área específica.

Contando com um número maior de decisores, e incorporando no modelo os objetivos de todas as áreas da empresa, componentes como *marketing* e finanças, dentre outros, poderiam ser

melhor contemplados. Ou, agregando-se mais decisores para a área público interno, o modelo já se tornaria mais consistente. Eis que, segundo próprio depoimento do decisor considerado, todas as iniciativas de grandes investimentos na empresa são tomadas em conjunto, havendo um “equilíbrio” entre as opiniões que consideram mais os aspectos objetivos (frente aos subjetivos) e aquelas que consideram mais os aspectos subjetivos (frente aos objetivos).

Além desta, outra recomendação que se faz é a consideração de outros empregados como decisores. Ou, pelo menos, sugere-se que estes respondam ao questionário gerado (o qual contém os indicadores do modelo construído). Isso é importante porque tais indicadores (que contemplam questões muito semelhantes às analisadas nas pesquisas de clima organizacional), se analisados pelos beneficiários diretos das ações desenvolvidas (a partir da avaliação de desempenho realizada – neste caso específico, voltado aos investimentos no público interno), tendem a fornecer uma visão mais real do que efetivamente acontece na empresa.

Com estes trabalhos, as implicações dos investimentos em responsabilidade social sobre os objetivos empresariais poderiam ser melhor avaliadas, e as ações sociais, ou de melhoria geradas, poderiam estar mais adequadas à realidade global da empresa.

Outro ponto que poderia ser melhorado seria a incorporação dos objetivos estratégicos dispostos nas abordagens já existentes (como as apresentadas: sugeridas pela GRI, pelo Ibase e pelo Instituto Ethos) no modelo a ser utilizado pela organização. Por tais abordagens serem instrumentos de orientação e de disseminação da cultura e das melhores práticas em responsabilidade social, largamente difundidas e reconhecidas, é importante que as preocupações dispostas nas mesmas sejam consideradas. Isso porque, teoricamente, são preocupações genéricas dos *stakeholders*, ou o que eles esperam das empresas, em termos de RS.

Isso não significa que todas aquelas preocupações devem ser consideradas. A particularidade do modelo de avaliação continua sendo mantida, porém, este se tornaria mais completo, eis que não observaria somente os objetivos estratégicos da empresa, mas também os dos *stakeholders*. Até porque se subentende que de nada adianta a empresa investir socialmente se o beneficiário não reconhece tais investimentos como sendo bons para ele, de alguma forma (direta ou indiretamente).

Complementando esta questão, outra sugestão é de se obter uma amostra junto a estes *stakeholders*, para identificar os objetivos estratégicos dos mesmos.

Com estas duas fontes (instituições reconhecidas e os *stakeholders*), os objetivos estratégicos dos beneficiários poderiam ser identificados e incorporados ao modelo da organização, tornando-o mais completo. (Isso porque, no modelo desenvolvido para a ilustração da proposta, entendeu-se que tais aspectos foram contemplados pela visão do decisor entrevistado, o que, apesar de ser em parte verdadeiro – eis que, para desenvolver suas atividades e cumprir com suas responsabilidades, o decisor deve conhecer tais objetivos – pode não estar refletindo a verdade, de forma exaustiva).

Assim, as expectativas de diferentes partes seriam melhor contempladas, conforme pressupõe o conceito de uma empresa socialmente responsável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A.. *Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa*. In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. *Anais...*, Florianópolis: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set 2000.
- BANA e COSTA, C.A., *Structuration, construction et exploitation d'un modèle multicritère d'aide à la décision*. PhD Thesis, Universidade Técnica de Lisboa, 1992.
- BANA e COSTA, C.A. *Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão*. Pesquisa Operacional, v.13, n.1, pp. 09-29, Junho/1993.
- BANA E COSTA, C.A. *Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão*, Escola de Novos Empreendedores, ENE, UFSC, 1995.
- BANA e COSTA, C. A., SILVA, F. N. *Concepção de uma "Boa" Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação*. Investigaçao Operacional, vol. 14, pp. 115-131, 1994.
- BANA e COSTA, C.A., PIRLOT, M. *Thoughts on the future of the multicriteria field: basic convictions and outline of a general methodology*, in J. Clímaco (ed.), *Multicriteria Analysis*, Springer-Verlag, Berlin, 1997.
- BARCLEY, S. *Hiview Software Pacisage*. Londres; London School of Business, 1984.
- BARKER, Joel Arthur. *Paradigms, the business of discovering the future*. New York: Harper Business, 1993.
- BEINAT, E., *Multiattribute Value Functions for Environmental Management*. Amesterdan, 1995.
- BELTON, V.; ACKERMANN, F., SHEPHERD, I. COPE-ing with VISA. *Integrated Support from Problem Structuring through to Alternative Evaluation Using COPE and V.I.S.A* Journal of Multi-criteria Decision Analysis, v.6, pp115-130, 1997.
- BORGER, F. G.; ASPERSTEDT, C. *A questão ambiental e o impacto na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa do setor de higiene e limpeza*. In: Seminários em Administração, 4, 1999, São Paulo, Anais, São Paulo: Programa de pós-graduação em administração e contabilidade FEA/USP, out. 1999.
- CAMACHO, L.M., PAULUS, P.B. *The role of social anxiousness in group brainstorming*. Journal of Personality and Social Psychology, v.68, n. 6, p. 1071-1080, 1995.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1999.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Coord.). *Estudo da competitividade na indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Ed. Unicamp; Papirus, 1995.

DUTRA, A. *Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos do SEA à Luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão*. 1998. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

EDEN, C., JONES, S., SIMS, D. *Messing about in problems*. Oxford: Pergamon, 1983.

ENSSLIN, L. *Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – MCDA I*. Notas de aula. 2003.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO G.; NORONHA S. M.. *Apoio à Decisão*. Florianópolis: Insular; 2001.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A, *MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency*. International Transactions in Operational Research (Intl.Trans.in Op. Res.) IFORS – Published by Elsevier Science Ltd., 2000. v.7, p.79-100. ISBN 0969-6016/00

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S.R., CARPES, M.M.M.C.. *Responsabilidade social como uma fonte geradora de oportunidades às instituições e empresas socialmente atuantes nas regiões*. II Congresso Nacional de Excelência em Gestão – UFF, 2004.

ENSSLIN, S. R., *A importância da estruturação nos processos decisórios complexos*. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ENSSLIN, S. *A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA Construtivista: uma ilustração de implementação*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Florianópolis. Brasil, 2002.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. *Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico*. Anais do XXV ENANPAD, Campinas/SP, 2001.

GLAUTIER, MW.E; UNDERDOWN,B. *Accounting: theory and practice*. Londres: Pitman, 1976.

Global Reporting Initiative: [http:// www.globalreporting.org.br](http://www.globalreporting.org.br). Informações capturadas em 5/ago/2003 às 14:30h.

GONZALEZ, Roberto Sousa. *Revista Bem Comum*, n° 76, Fides (Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social) - 2° Trimestre 2002.

GOODWIN, P., WRIGHT, G., *Decision Analysis for Management Judgement*, John Wiley & Sons, Chicester, 1991.

GRAJEW, Oded, *O que é Responsabilidade Social*, palestra que foi proferida no simpósio nacional de empresas e responsabilidade social (sinal 99), em ribeirão preto, em novembro de 1999.

GRAJEW, Oded. *Por um mundo mais seguro*. Guia da boa cidadania corporativa – parte integrante da Revista Exame. São Paulo : Ed.754, 2001.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. *The concept of key success factors: theory and method*. MAPP Working Paper, n. 4, Oct. 1992.

HUGHES, John. *A Filosofia da Pesquisa Social*. Rio de Janeiro/RJ: Zahar Editores, 1980, p. 11-24.

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas: [http:// www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br). Informações capturadas em 8/jul/2003 às 8:00h.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: [http:// www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Informações capturadas em 20/jun/2003 às 22:18h.

JANUZZI, P. M. *Repensando a prática de uso de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais*. Anais do ENANPAD: Campinas, 2001.

KEENEY, R.L. *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking*. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.

KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. *Decisions with multiple objective*. Boston; Cambridge Univ. press, 1993.

KREITLON, M. P; QUINTELLA, R. H. *Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders*. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, Anais de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001.

KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

LANDRY, M. *A Note on the Concept of 'Problem'*. Organization Studies, 16/2, p. 315-343, 1995.

LAYRARGUES, P. P. *Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa – meio ambiente no eco-capitalismo*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n. 2, p. 80-88, abril-jun/2000.

LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V. *Identifying and using critical success factors*. Long Range Planning, v. 17, n. 1, p.23-32, 1984.

LÊNIN, W. *Cahiers philosophiques*. Paris, Sociale, 1965.

LUCCA, E. A. <http://www.ethos.org.br/sistemas/comunicacao/noticias/vnoticias.asp?destaque=4135>. Informação capturada em 29 de julho de 2002

Manager on line: http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=614.
Capturado em 7/jan/2003 às 10:35h. *Empresa responsável é mais valorizada e vira critério para executivo no momento da seleção*. Por José Antônio Rosa.

Manager on line: http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=614.
Capturado em 7/jan/2003 às 10:45h. *Verdadeira confiança é criada tanto dentro como fora da empresa*. Por José Antônio Rosa.

MÜLLER G. A. *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*. The Psychological Review, v. 63, p. 81-97,1956.

MINAYO, M. C. S. et al. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995, p. 9-29.

MONTIBELLER NETO, G. *Mapas Cognitivos: Uma Ferramenta de Apoio à Estruturação de Problemas*. Ms Thesis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

MORGAN, Gareth. *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*. Administrative Science Quartely, v.25, 1980.

NEELY, A D, MILLS, J F, GREGORY, M J, RICHARDS, A H, PLATTS, K W, BOURNE, M C S *Getting the Measure of Your Business*, Findlay Publications, Holton Kirby (1996).

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2 ed., 1999.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PETRI, S. M.. *Pesquisa Direta em MCDA I*. Notas de aula. 2005

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. *Verde e competitivo: acabando com o impasse*. In: PORTER, M.E.. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

REIS, Liliane da Costa (1999). *Avaliação de projetos como instrumento de gestão*. In: Apoio à gestão. Rio de Janeiro; site da Rits; 1999; Artigo.

ROY, B. *Decision-aid and decision making*_ in: BANA e COSTA (ed.) *Readings in Multiple Criteria Decision Aid*, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operacional Research*, v.8, n.1, pp. 184-203,1993.

ROY, B., VANDERPOOTEN, D., *The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works*. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, v.5, pp. 22-38,1996.

RUDNER, Richard. *Filosofia da Ciência Social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

SEABRA, S. *Fundo aplica em empresas socialmente responsáveis*. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 2, n. 345, 13 de setembro de 2001. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: set., 2001.

SCHWENCK, C., THOMAS, H., *Formulating the mess: the role of decision aids in problem formulation*, *OMEGA*, v.11, n.3, pp.239-252,1983.

SILVA, M. A. *Elaboração de um Modelo de Análise e Concessão de Crédito para Pessoas Físicas em um Banco*. Florianópolis – Brasil, 2003. Dissertação de Mestrado Depto de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SKIDMORE, William. *Pensamento teórico em sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

SKINNER, B. F. (1956): *Critique of psychoanalytic concepts and theories*, in Feigl, H. und Scriven, M. (eds.): *Minnesota Studies in the Philosophy of Science*, Bd. 1. Minneapolis, pgs. 77-101.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

STIVALETTI, T. *Mercado paga para ter dados sobre conduta social*. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 1, n. 52, 13 de julho de 2000. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: fev., 2002.

VANSNICK, J.C., *Application of multicriteria decision-aid to allocating budget for building repairs and maintenance*, in M.T Tabucanon and V. Chankong (eds.) *Proceedings of the International Conference on Multiple Criteria Decision Making: Applications in Industry and Service*, Asian Institute of Technology, Bangkok, 6-8, pp.629-642, 1989.

VALARELLI, Leandro (1999). *Indicadores de resultados de projetos sociais*. In: Apoio à gestão. Rio de Janeiro; site da Rits; 1999; Artigo.

VINCKE, P., *Multicriteria Decision-aid*. JohnWiley & Sons,1992.

von WINTERFELDT, D., EDWARDS, W., *Decision Analysis and Behavioral Research*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1986.

WEBER, Max. *A objetividade do conhecimento nas Ciências Sociais*. In Gabriel Cohn (org.). Weber. São Paulo: Ática, 1979. Coleção Grandes Cientistas Sociais.

WOOD JR T.; ZUFFO P. K. *Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística*. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p. 1-15.

ZADEK, S. *Balancing performance, ethics, and accountability*. *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

ZULZKE, M. L. (coord.). *Percepção e tendências do consumidor brasileiro: pesquisa 2000*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo: dezembro, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROPOSTA SUBMETIDA À EMPRESA E QUESTIONÁRIO

PROPOSTA DE PESQUISA

1. EMPRESA

Empresa Alfa.

Presidente: (Informações sigilosas)

Gerente de Recursos Humanos: (Informações sigilosas)

End.: (Informações sigilosas)

Tel.: (Informações sigilosas)

Fax: (Informações sigilosas)

2. PERFIL DA EMPRESA ALFA

(Informações sigilosas).

2.1. Atuação em Responsabilidade Social

(Informações sigilosas).

2.2. Governança Corporativa

(Informações sigilosas)

3. OBJETO DA PROPOSTA

Diante do exposto, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por meio da mestrandia Maria Margareth Mainhardt Carpes, orientada pelos Professores Leonardo Ensslin, PhD; Sandra Rolim Ensslin, Dra.; e Sérgio Petri, MsC, vem propor o projeto:

A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO UM FATOR DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: uma proposta teórico-metodológica para avaliação de desempenho.

A Responsabilidade Social (RS) é uma atividade organizacional e, portanto, seu gerenciamento é orientado pela percepção de pessoas (decisores), responsáveis por seu desempenho. Nestas condições, o primeiro grande desafio gerencial para a prática da RS é a identificação de seus objetivos, segundo a percepção de seus responsáveis. São estes objetivos que serão utilizados para mensurar o desempenho desta atividade. A seguir, são necessárias a sua mensuração (métricas) e a sua integração à sistemática de avaliação de desempenho organizacional utilizada pela empresa.

Neste sentido, a metodologia que, atualmente, realiza esta atividade com mais abrangência é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - MCDA, razão pela qual será a utilizada.

O contexto proposto para ser avaliado, em função das informações colhidas com o responsável pela atividade na empresa ALFA foi designado por:

Avaliação do desempenho da ALFA em seus investimentos em responsabilidade social empresarial, na área de público interno

Considerando o exposto, o foco e o trabalho desenvolvido pela ALFA e, de forma a identificar, dentre as práticas de responsabilidade social (RS), as que mais contribuem para o desempenho organizacional e, concomitantemente, melhor atendam a estes valores, o projeto objetiva desenvolver um instrumento capaz de:

- identificar os objetivos estratégicos da empresa em suas ações voltadas ao público interno, segundo a percepção do responsável pela área de investimentos em RS relacionada a este público;
- avaliar o desempenho da empresa em seus investimentos em RS, com foco no público interno, e
- gerar e priorizar ações e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos identificados.

A não observação a estes aspectos gera (1) riscos relacionados à incerteza do alcance que fora proposto com determinada ação; (2) ações pontuais, sem sustentabilidade; (3) problemas na interação com os demais elos da cadeia produtiva e, conseqüentemente com o entorno físico; e (4) elevação dos índices relativos aos problemas econômicos, sociais e ambientais.

Tal realidade influencia, no longo prazo, na disponibilidade de recursos para as atividades empresariais, tanto em número como em qualidade, piora a produtividade e a competitividade da empresa, prejudica o crescimento econômico e, por fim, atua como empecilho ao desenvolvimento das regiões nas quais a mesma atua.

Pelo exposto, dispor da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - MCDA (Multiple Criteria Decision Making), mais adiante explicitada, figura como um diferencial para o desafio aqui sugerido. Isso porque permite à empresa ALFA compreender os fatores relevantes na prática da RS, sua mensuração e integração, segundo a percepção de seu responsável, bem como possibilita, em conseqüência, avaliar o desempenho das práticas de responsabilidade social empresarial e orientar, assim, os investimentos dos dirigentes.

3.1. Produtos gerados

A cada etapa do processo², são gerados produtos específicos, conforme segue:

² O processo é detalhado no anexo encaminhado em reunião, no qual consta uma simulação de aplicação da metodologia para a priorização de ações de responsabilidade social.

3.1.1. Estruturação

Caracterização do Contexto Decisório
Rótulo
Elementos Primários de Avaliação - EPAs
Mapas de Relações Meios-Fins
Estrutura Hierárquica de Valor - árvore
Descritores

3.1.2. Avaliação

Funções de Valor
Taxas de Harmonização
Modelo Global e Perfil de Desempenho
Análise de Sensibilidade

3.1.3. Considerações Finais e Recomendações

3.2. Sobre a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - MCDA

A metodologia MCDA - Multicritério em Apoio à Decisão, é um processo utilizado para organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor (neste caso, você), a respeito do sistema onde ele atua e deseja tomar melhores decisões.

Isto é feito por meio de uma seqüência de atividades iterativas. Ou seja, sempre que necessário, se retorna a atividades de etapas anteriores. Isso porque o decisor irá, a cada etapa, melhor entender os fatores/características de seu sistema de trabalho e suas inter-relações. E, com isto, poderá muitas vezes desejar rever alguns pontos de vista, o que é natural neste processo (utilizado pela metodologia MCDA).

Deve-se sempre ter em mente que o que se busca é apoiar o decisor, e não um outrem. Tudo que for feito visará à geração de conhecimento ao decisor que se deseja apoiar. Logo, o trabalho dos facilitadores (nós, do PPGEP, no caso) será o de buscar formas de organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor a respeito do sistema onde ele atua e deseja tomar melhores decisões.

Tudo o que for desenvolvido (processos, modelos, softwares, etc.) serão apenas ferramentas para o decisor alcançar este objetivo. E isso só é possível quando o decisor tiver condições de:

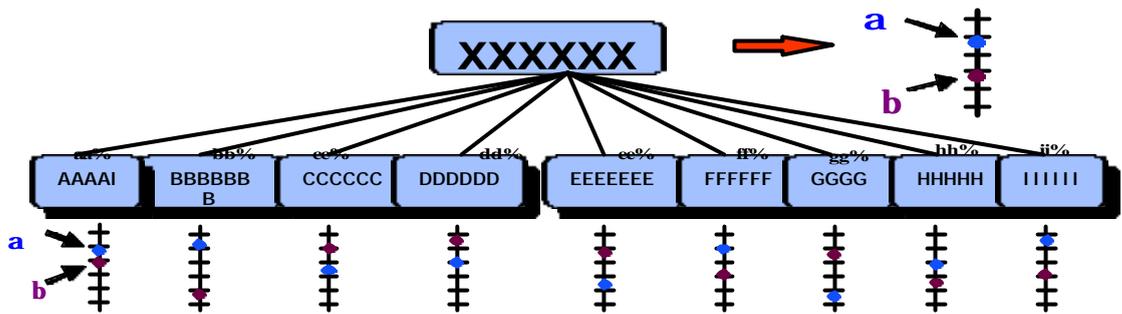
Visualizar e compreender o desempenho das conseqüências das possíveis alternativas (decisões) em todos(as) fatores/características por ele julgados importantes em seu sistema de trabalho, bem como

- Integrar estes fatores/características para, a partir dos desempenhos individuais, igualmente, visualizar e compreender suas conseqüências no desempenho global.

Com isso alcançado, o decisor poderá não só melhor compreender o desempenho de seu sistema, de forma transparente, como, principalmente, identificar oportunidades para

seu aperfeiçoamento e promover maior coerência e objetividade em suas decisões rotineiras.

Resumidamente, portanto, MCDA é uma metodologia que permite ao decisor identificar ações (decisões) mais convenientes de uma forma clara e transparente, conforme explicita a figura a seguir, com as ações Alfa e Beta.



3.3. Obrigações da ALFA:

A empresa ALFA deverá:

- Disponibilizar informações necessárias para a consecução do serviço, por meio de entrevistas quase que semanais, durante 6 meses (conforme cronograma), com duração de, aproximadamente, 90 minutos (com o responsável pela área);
- Entregar as informações solicitadas nas datas acordadas em cronograma, a ser definido entre as partes, conjuntamente;
- Legitimar as informações processadas pela mestrandia, relativas ao processo na empresa, a constar na dissertação.

3.4. Obrigações da aluna.

A aluna, Maria Margareth Mainhardt Carpes, deverá:

- Manter sigilo sobre todas as informações levantadas, divulgando somente aquelas permitidas pela ALFA;
- Não distorcer as informações disponibilizadas pela empresa para o trabalho, sendo fiel ao que for levantado;
- Elaborar cronograma de atividades, em conformidade com o disposto nos prazos estabelecidos junto à ALFA;
- Enviar cópia da dissertação, para conhecimento da ALFA, nas versões inicial e final, quando solicitadas pela empresa;
- Fornecer uma cópia da dissertação de mestrado impressa e uma cópia em meio eletrônico, ao final do trabalho;
- Arcar com todas as despesas de locomoção, impressão de materiais, etc., que se fizerem necessárias à aluna.

3.5. Cronograma de Trabalho

O cronograma sugerido é o seguinte:

Atividade	Período	Meses e respectivas Quinzenas											
		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ	
1. Estruturação													
1.1 Caracterização Contexto e Rótulo													
1.3 Elementos Primários de Avaliação													
4 SEMANAS_ (envio do questionário via e-mail)													
1.4 Mapas de Relações Meios-Fins													
4 SEMANAS_ (ajustes via e-mail)													
1.5 Processo de Transição													
1.6 Estrutura Hierárquica de Valor													
6 SEMANAS_6 encontros (aprox. 90 min)													
1.7 Construção dos Descritores													
6 SEMANAS_6 encontros (aprox. 90 min)													
2. Avaliação													
2.1 Funções de Valor													
3 SEMANAS_3 encontros (aprox. 90 min)													
2.2 Taxas de Harmonização													
3 SEMANAS_3 encontros (aprox. 90 min)													
2.3 Modelo Global - Anal. Sensibilidade													
3 SEMANAS_1 encontro (aprox. 90 min)													
3. Considerações Finais e Recomendações													
1 SEMANA_1 encontro (aprox. 90 min)													

Florianópolis, 6 de julho de 2004.

Maria Margareth Mainhardt Carpes
 Aluna regular do PPGE

Leonardo Ensslin, PhD.
 Professor do PPGE

ACEITE DA EMPRESA ALFA

Nome: (informações sigilosas)
Data: 06/07/2004

Assinatura

ANEXO - QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS EPAs NA ALFA

Orientações

Procure responder às questões abaixo segundo a sua percepção (lembre-se o modelo que está sendo construído é personalizado e não para um pseudo decisor genérico). Utilize **frases curtas**, ou em forma de uma lista de itens. Por exemplo:

Ter sistema de garantia da qualidade;
Conhecer as necessidades do cliente;
Desenvolver novos produtos; etc.

Caso não conseguir pode utilizar a forma discursiva.

Ao responder cada uma das questões, é sugerido que não exista a preocupação com a repetição de idéias. Nesta fase do processo de estruturação a redundância não se constitui como situação preocupante.

Não existe restrição quando ao conteúdo das idéias, assim, mesmo que uma idéia pareça estar fora do contexto da questão, não a exclua. O importante é que esta lista de idéias (ou "EPAs") seja o mais **abrangente** possível. Um EPA é um fator qualquer subjetivo do decisor, que ele julgue importante no contexto, e é, também, o conjunto das características objetivas das alternativas de ação, sejam estas realizadas ou com possibilidade de serem realizadas no contexto em que o decisor julgue relevante.

Se possível, esgote as possibilidades da questão atual antes de passar para a próxima.

É recomendável que, ao final de responder todas as questões, você descanse e após **releia**, de forma a incluir novas idéias que surgirem neste ínterim.

Questões

1. Quais aspectos você percebe que a empresa ALFA considera para avaliar a sua responsabilidade social (RS) junto ao público interno e à comunidade?
2. O que seria um desempenho em nível de excelência da empresa ALFA no que se refere à RS junto ao público interno e à comunidade?
3. O que seria um desempenho em nível comprometedor da empresa ALFA no que se refere à RS junto ao público interno e à comunidade?
4. O que a empresa ALFA possui na área de RS que é melhor do que os concorrentes?
5. O que a empresa ALFA possui na área de RS que é pior do que os concorrentes?

6. Qual seria uma empresa referência (benchmark) na área de RS? O que ela tem que a empresa ALFA não possui?
7. Quais ações a empresa ALFA realizou no passado que, em sua percepção, contribuíram significativamente para o desempenho da RS junto ao público interno e à comunidade? E quais aspectos consideraram?
8. Quais ações a empresa ALFA realizou no passado que, em sua percepção, prejudicaram o desempenho da RS junto ao público interno e à comunidade? E quais aspectos consideraram?
9. Quais as principais conseqüências para a empresa ALFA de um bom desempenho na área de RS junto ao público interno e à comunidade?
10. Quais as principais conseqüências para a empresa ALFA de um mau desempenho na área de RS junto ao público interno e à comunidade?
11. O que impede a empresa ALFA de melhorar seu desempenho na área de RS junto ao público interno e à comunidade?
12. O que facilitaria a empresa ALFA a melhorar seu desempenho na área de RS junto ao público interno e à comunidade?
13. Se não houvesse restrições políticas, financeiras, de tempo e de recursos humanos, que aspectos da RS junto ao público interno e à comunidade seriam desenvolvidos / aperfeiçoados?
14. O que ocorreria caso a empresa ALFA não tivesse atividade nenhuma em RS?
15. Quais critérios a empresa Alfa utiliza para definir os investimentos em RS?
16. De que forma você percebe que as ações em RS junto ao público interno e à comunidade vêm influenciando as metas organizacionais da ALFA?
17. Como os valores da ALFA estão atrelados às práticas de RS na ALFA?
18. Quais oportunidades você percebe para a ALFA, no ambiente no qual se insere, no que se refere à RS junto ao público interno e à comunidade?
19. Quais ameaças você percebe para a ALFA, no ambiente no qual se insere, no que se refere à RS junto ao público interno e à comunidade?
20. Quais aspectos da atual política de RS da empresa Alfa você considera fortes?
21. Quais aspectos da atual política de RS da empresa Alfa você considera fracos?
22. Em que a RS contribui com os objetivos da empresa ALFA?

APÊNDICE B – LISTA DE CONCEITOS E AGRUPAMENTO POR ÁREAS DE INTERESSE (CLUSTERS)

Conceito principal: Manter liderança no setor elétrico... Manter liderança no setor elétrico]

RESULTADOS GLOBAIS

1. **Ter maiores resultados globais... Manter resultados globais com menos esforço**
2. Manter visão estratégica com foco no resultado... Ter ampla visão e monitoria do negócio
3. Ter processo de comunicação eficiente entre todos os níveis... Ter certas informações circulando apenas na alta direção
4. Ser reconhecida pela sociedade por sua ênfase no trabalho em equipe... Alcançar resultados em equipe
5. Ter transparência nos processos internos... Ter processos internos eficientes
6. Ter gerentes capazes de superar desafios... Ter gerentes que alcancem resultados operacionais esperados
7. Ter indivíduos comprometidos... Ter indivíduos participantes
8. Ser reconhecida pela sociedade por ter práticas saudáveis no ambiente de trabalho... Ter tais práticas
9. Desenvolver continuamente os talentos da empresa... Dispor de quadro com talentos
10. Ter agilidade e confiabilidade nos processos da empresa... Burocratizar os processos
11. Agregar cada vez mais valor aos processos... Ter indivíduos que trabalham sem consciência de seus resultados globais
12. Alcançar resultados por meio da correta orientação do sistema de sistema de gestão por competências... Dispor deste

DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

13. **Ter indivíduos que se auto-desenvolvam... Ter ações de desenvolvimento destes**
14. Manter-se como referência em ter profissionais de alta capacidade técnica... (idem) Manter-se referência
15. Ter política forte de auto-gestão de carreira... Oferecer opções variadas de desenvolvimento aos indivíduos
16. Criar cultura de auto-desenvolvimento junto aos indivíduos... Desenvolver aspectos comportamentais
17. Ter o comprometimento dos indivíduos com o seu desenvolvimento... Disponibilizar investimentos
18. Ter todos os indivíduos respeitados por todos... apenas pela empresa
19. Ter práticas de valorização de pessoal reconhecidas pela sociedade... Ter indivíduos valorizados
20. Ser reconhecida pela sociedade por ter políticas de promoção da qualidade de vida... Ter tais políticas
21. Manter resultados de clima organizacional acima da média da indústria... Ter pesquisa de clima
22. Responder de forma efetiva às demandas internas... Dispor de sistemática de ouvidoria interna
23. Ser reconhecida pelo respeito que tem nas relações com terceirizados... Ter respeito nestas relações
24. Preparar os indivíduos mais antigos para o mercado de trabalho... Desenvolver programas de trainees

RECONHECIMENTO DO INDIVÍDUO

25. **Ser reconhecida pela gestão responsável de pessoas...Ter política que prime pela valorização dos indivíduos**
26. Ter programa de remuneração agressivo³... Dispor de sistemática de remuneração variável
27. Possibilitar aos indivíduos a participação no lucro com valores superiores à média do mercado... Participação nos lucros
28. Possibilitar aos indivíduos o reconhecimento pleno do seu esforço... O reconhecimento financeiro por seu desempenho
29. Ser reconhecida pela sociedade por... Assegurar aos indivíduos benefícios voltados à saúde e à qualidade de vida
30. Homenagear as pessoas publicamente... Valorizar os anos de trabalho e dedicação dos indivíduos na ALFA
31. Valorizar publicamente outras habilidades (talentos ocultos) dos indivíduos... As habilidades no trabalho do dia-a-dia
32. Tratar as pessoas que fazem parte da ALFA como uma grande família... Uni-las em festas nas datas comemorativas

IMAGEM DA ALFA

33. **Garantir boa repercussão externa... Consolidar a identidade da ALFA**
34. Ter bom relacionamento com sindicatos e entidades representativas... Realizar trabalhos de desenvolvimento junto às famílias dos indivíduos...
35. Ter indivíduos que se doam (se dedicam ao máximo) para a "Equipe ALFA"... Ter indivíduos satisfeitos com a ALFA
36. Ter indivíduos multiplicadores da imagem da ALFA... Ter indivíduos que se identificam com os valores da ALFA
37. Ter relação entre identidade *do indivíduo* e *da ALFA* evidenciada... Ter estrutura normativa adequada à nova realidade
38. Ter implementado um processo sistemático de motivação dos indivíduos... Fornecer aos indivíduos o que eles esperam
39. Promover integração entre todos os indivíduos e suas famílias... Realizar programas específicos de integração na ALFA
40. Ter transparência para com os objetivos da empresa em todos os níveis... Dispor de política de remuneração por metas
41. Ser reconhecida pela sociedade por suas boas práticas... Ter transparência para com a sociedade em suas ações

³ Com a mediana superior à do mercado.

APÊNDICE C – MAPA DE RELAÇÕES MEIOS-FINS

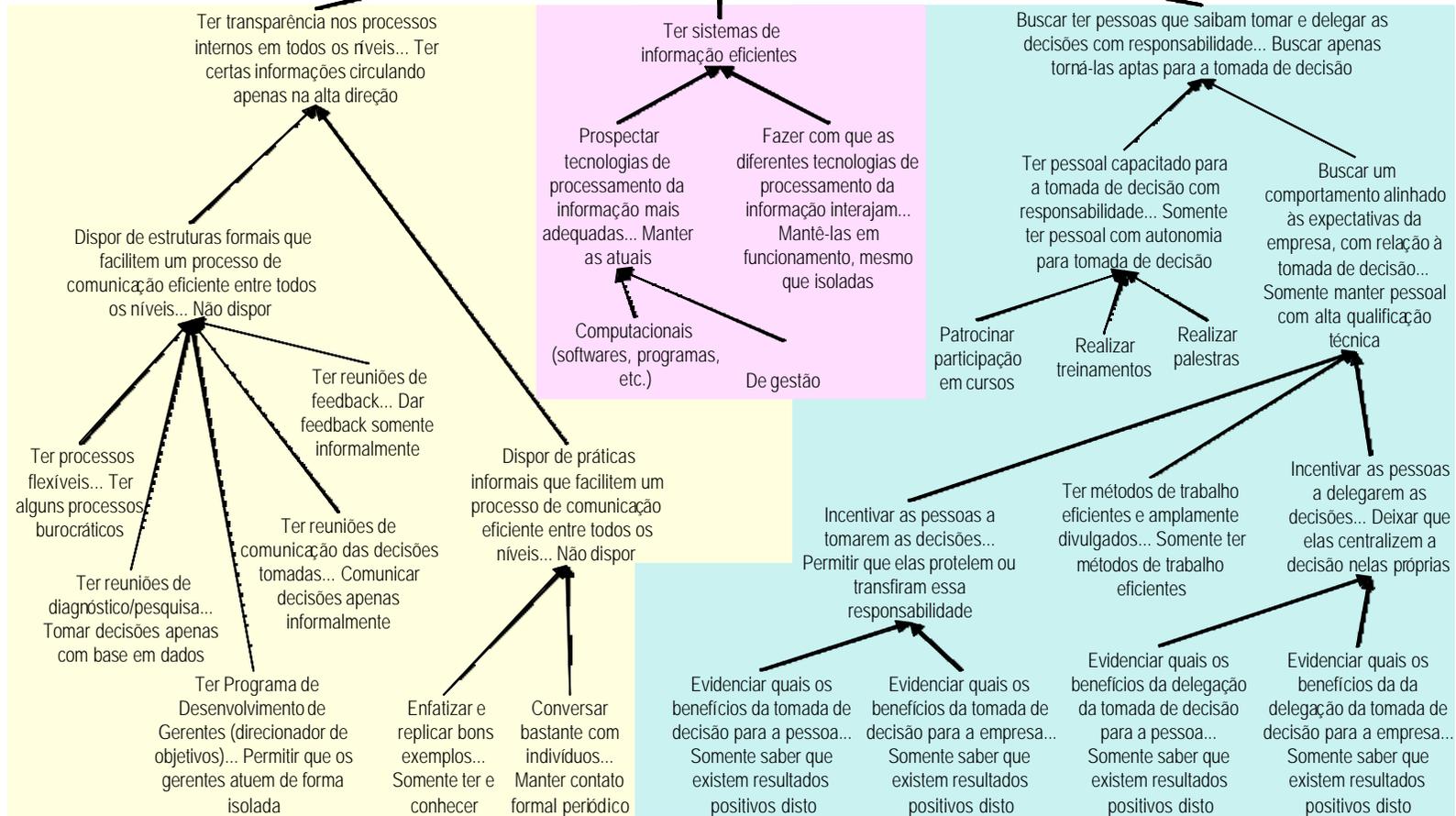
MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

RESULTADOS GLOBAIS

er maiores resultados globais... Manter resultados globais com menos esforço

PROCESSOS

Ter agilidade e confiabilidade nos processos da empresa... Burocratizar os processos



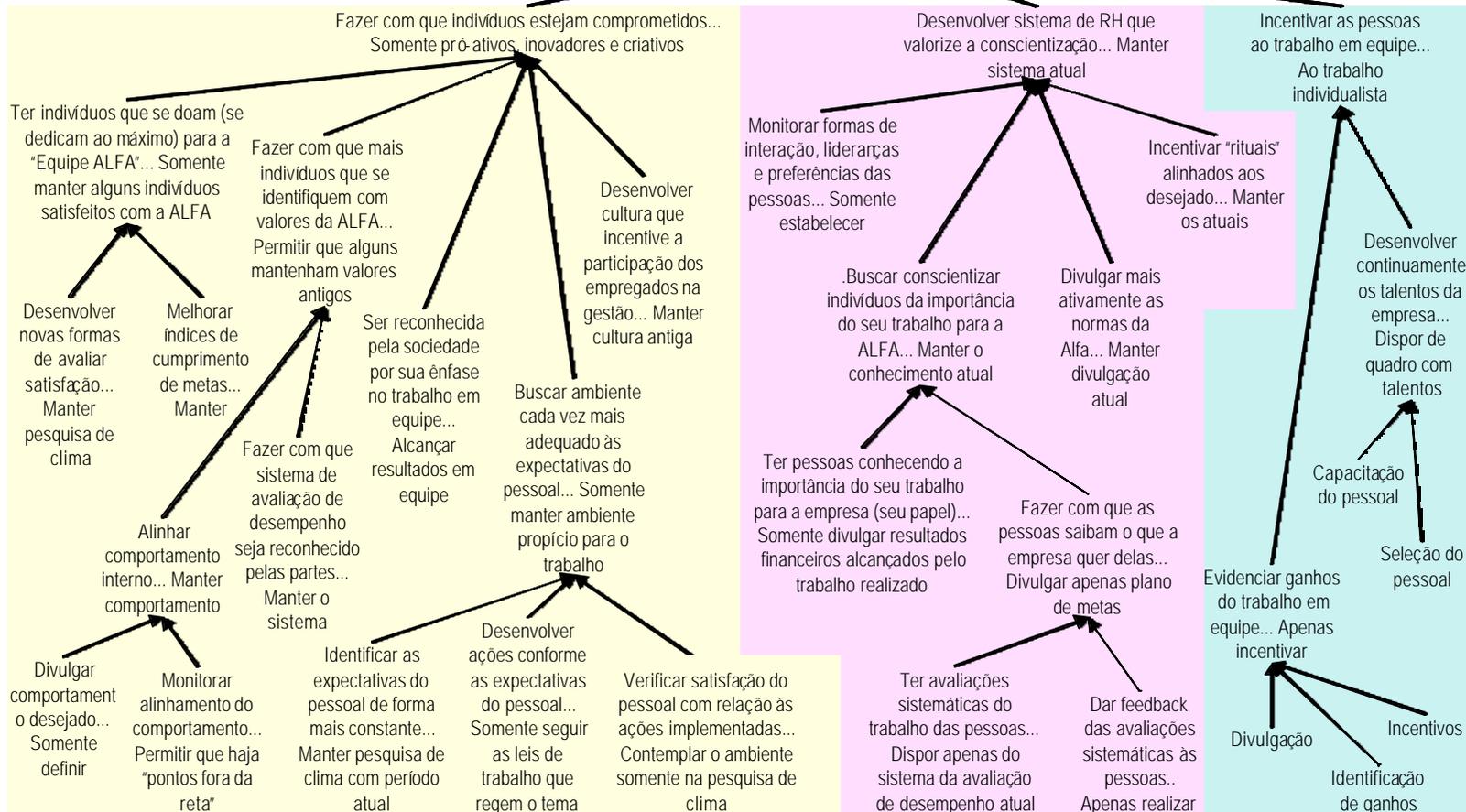
MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

RESULTADOS GLOBAIS

Ter maiores resultados globais... Manter resultados globais com menos esforço

VALOR AGREGADO

Agregar cada vez mais valor ao trabalho por meio de um processo de conscientização das pessoas envolvidas... Ter indivíduos que trabalham com pouca consciência de seus resultados globais



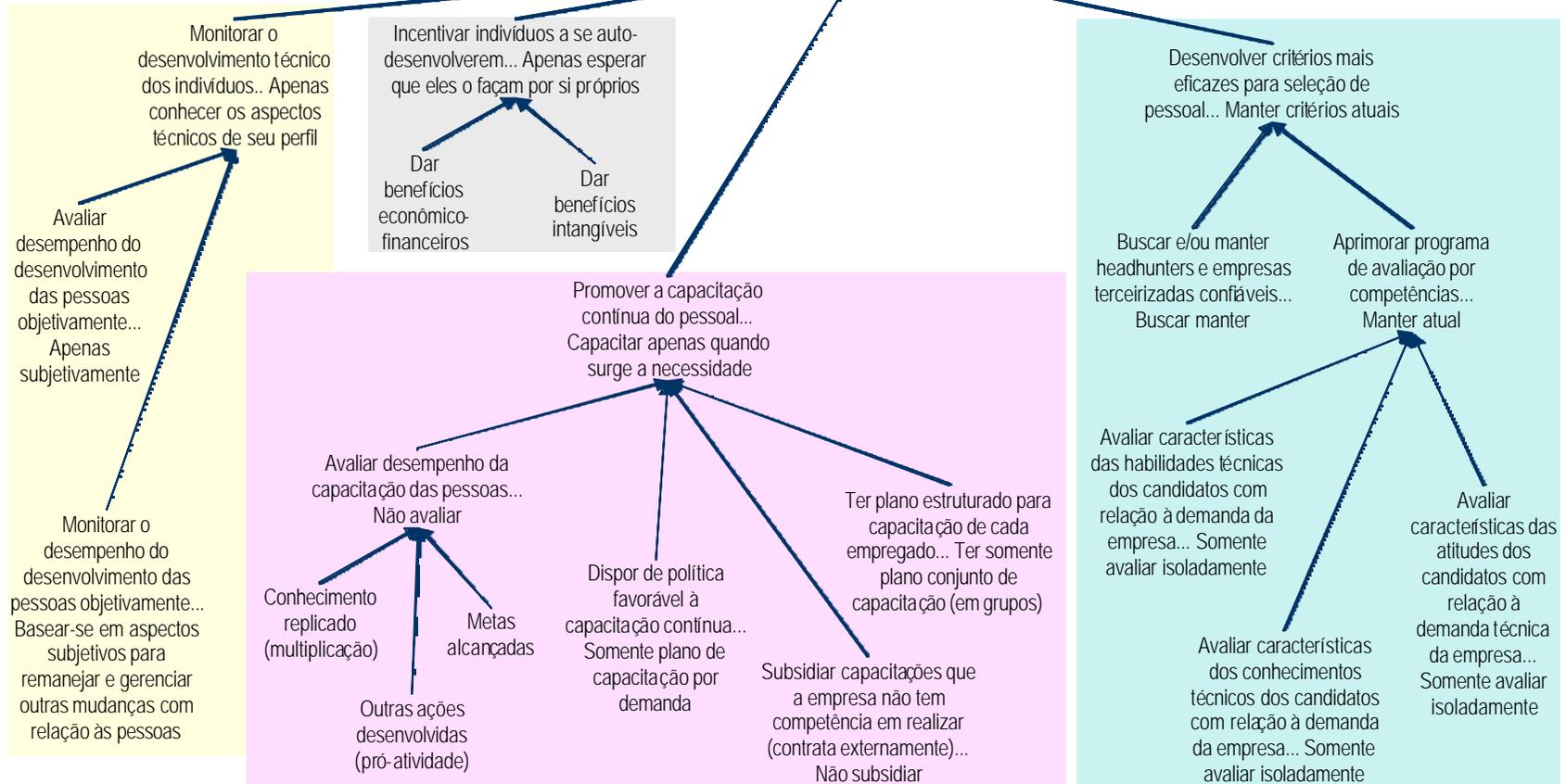
MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Manter-se como referência em ter profissionais de alta capacidade técnica e comportamental... (idem) Manter-se referência

DESENVOLVIMENTO TÉCNICO

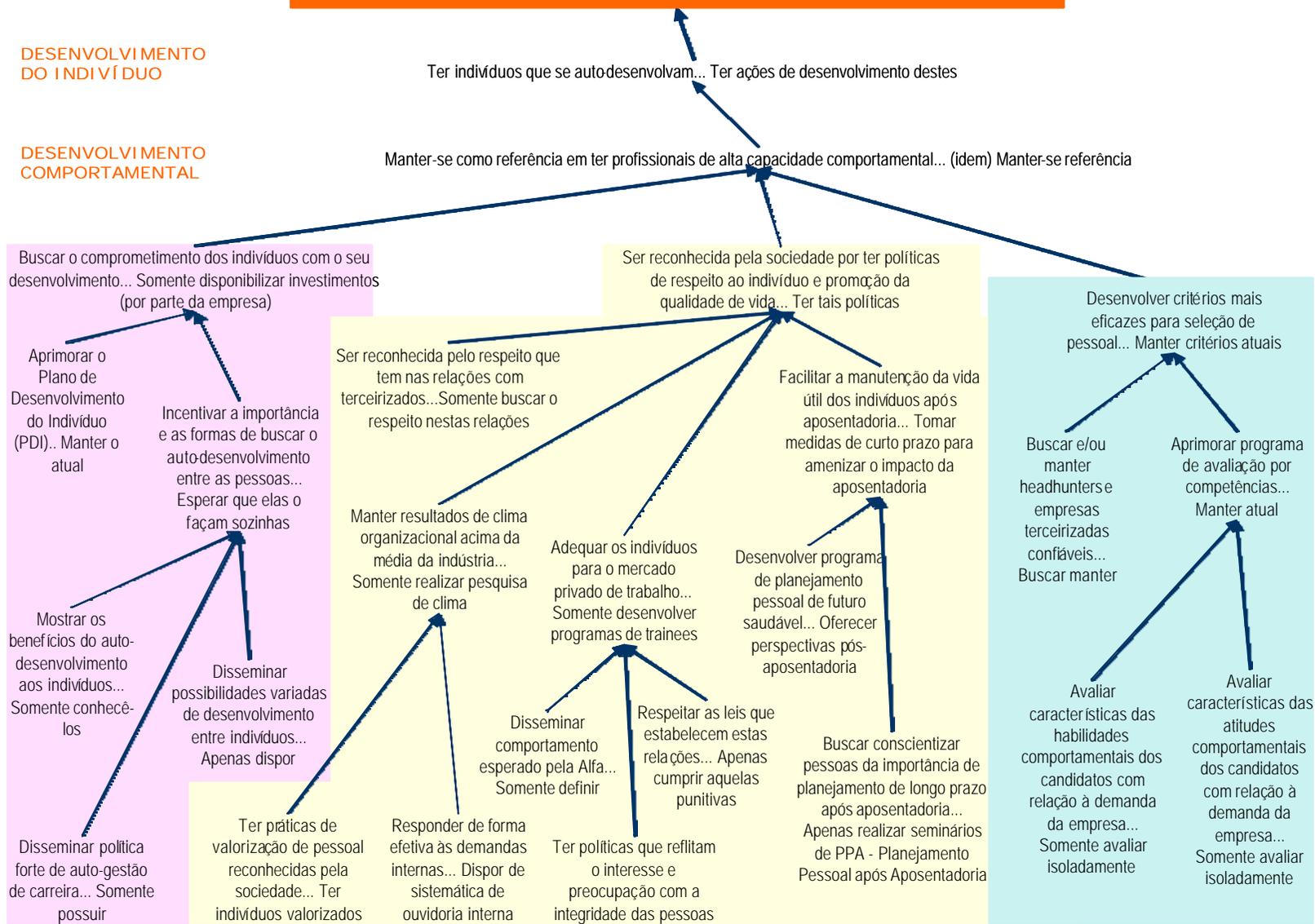
Ter indivíduos que se preocupem e identifiquem ações de auto-desenvolvimento (abertos para se desenvolverem tecnicamente)... Somente ter ações por parte da empresa



MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL



MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

VALORIZAÇÃO DO INDIVÍDUO

Ser reconhecida pela gestão responsável de pessoas... Ter política que prime pela valorização dos indivíduos

REMUNERAÇÃO

Ter programa de remuneração mais competitivo (acima da média do mercado)... Dispor de sistemática de remuneração variável

Manter salários acima da média de mercado... Manter

Melhorar o excelente padrão de benefícios oferecidos.. Manter

Qualificar o Plano Saúde... Manter o padrão

Qualificar o Vale Alimentação... Manter o atual

Ampliar os empréstimos... Manter

Ampliar o bônus das férias... Manter o dobro de bônus das férias

Qualificar o Seguro de Vida.. Manter o padrão

Ampliar os Incentivo à educação... Manter

Ter Ações do Grupo

Aumentar a participação da empresa na Previdência Privada.. Manter o dobro da participação

MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

VALORIZAÇÃO DO INDIVÍDUO

RECONHECIMENTO

Ser reconhecida pela gestão responsável de pessoas... Ter política que prime pela valorização dos indivíduos

Possibilitar aos indivíduos o reconhecimento pleno do seu desempenho para o resultado da empresa... O reconhecimento financeiro por seu desempenho

Prover aos indivíduos recompensas materiais variadas... Pagar apenas seus salários e exigências legais

Prover aos indivíduos recompensas emocionais... Prover apenas as materiais

Desenvolver política de bonificação de acordo com complexidade do cumprimento da meta... Manter atual política

Possibilitar aos indivíduos a participação no lucro com valores superiores à média do mercado... Somente possibilitar a eles a participação nos lucros

Valorizar publicamente habilidades no trabalho do dia-a-dia e outras (talentos) dos indivíduos... Somente as do dia-a-dia

Tratar as pessoas que fazem parte da ALFA como um grande grupo de amigos... Uni-las em festas nas datas comemorativas

Melhorar política de participação nos lucros e resultados... Manter a atual (já generosa)

Pesquisar benchmarks no mercado... Ignorar política das demais empresas

Planejar participação anual em conjunto com as pessoas... Manter sistemática de planejamento atual

Aperfeiçoar a avaliação do desempenho de cada indivíduo... Manter a atual

Homenagear o trabalho das pessoas em meio a todos os empregados... Somente dar feedback individual

Desenvolver mecanismos de valorização do indivíduo em meio a todos... Manter os atuais

Dar feedback aos empregados de todos os níveis... Somente àqueles de níveis "mais altos"

Evidenciar por meio de vários instrumentos quais as recompensas que as pessoas terão pelo seu bom trabalho e pelo seu "bom" comportamento... Não ter isso transparente em todos os níveis

MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

IMAGEM

INTERNA

Buscar boa repercussão externa... Consolidar a identidade da ALFA

Buscar ser percebida segundo um padrão de imagem que a empresa quer que trabalhadores e familiares tenham dela... Apenas buscar alinhar a imagem que as pessoas têm da Alfa internamente

Incentivar a que o comportamento dos indivíduos reflita a cultura existente... Somente informar aos empregados os valores da ALFA

Trabalhar para que todos os empregados conheçam os objetivos empresariais... Somente dispor de política de remuneração por metas

Buscar ter corpo funcional de pessoal identificadas com a Alfa... Estar somente com a estrutura normativa adequada à nova realidade

Disseminar comportamento desejado... Apenas defini-lo

Monitorar comportamento objetivamente... Somente conhecê-lo subjetivamente

Disseminar código de conduta internamente... Somente definir código

Desenvolver novas ações para transmitir a imagem interna à comunidade... Apenas manter os programas atuais de interação na ALFA

Evidenciar às pessoas os ganhos ao estarem alinhados ao comportamento da Alfa... Somente recompensá-las por este comportamento

Medir comportamento

Definir ações para alinhar comportamento

Buscar fazer com que as pessoas internalizem código de comportamento (para motivação) internalizado... Desenvolver apenas ações isoladas, com vistas à motivação

MANTER LIDERANÇA NO SETOR ELÉTRICO POR MEIO DA GESTÃO DO PÚBLICO INTERNO

IMAGEM

EXTERNA

Buscar boa repercussão externa... Consolidar a identidade da ALFA

Buscar o bom relacionamento com sindicatos e outras entidades representativas... Somente manter um diálogo cordial com estes

Desenvolver ações que também favoreçam seus interesses... Apenas cumprir as Leis

Desenvolver outros mecanismos de ouvidoria destes... Manter encontros periódicos para discussões de assuntos de comum interesse, de modo cordial e proveitoso para todos

Buscar ter indivíduos multiplicadores da imagem da ALFA externamente... Buscar fazer apenas com que os indivíduos conheçam a imagem da ALFA

Buscar fazer com que os indivíduos ajam segundo os mesmos princípios que regem a empresa... Não se importar se as pessoas agem fora dos princípios da Alfa

Estimular o voluntariado entre as pessoas... Promover a participação das pessoas em ações comunitárias promovidas pela empresa

Ser reconhecida pela sociedade por suas boas práticas... Apenas saber internamente que possui práticas benchmarks

Disseminar o que é realizado interna e externamente... Apenas realizar

Receber mais reconhecimentos por outras partes... Manter o número de reconhecimentos atuais

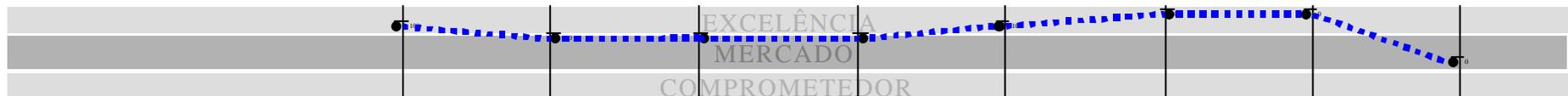
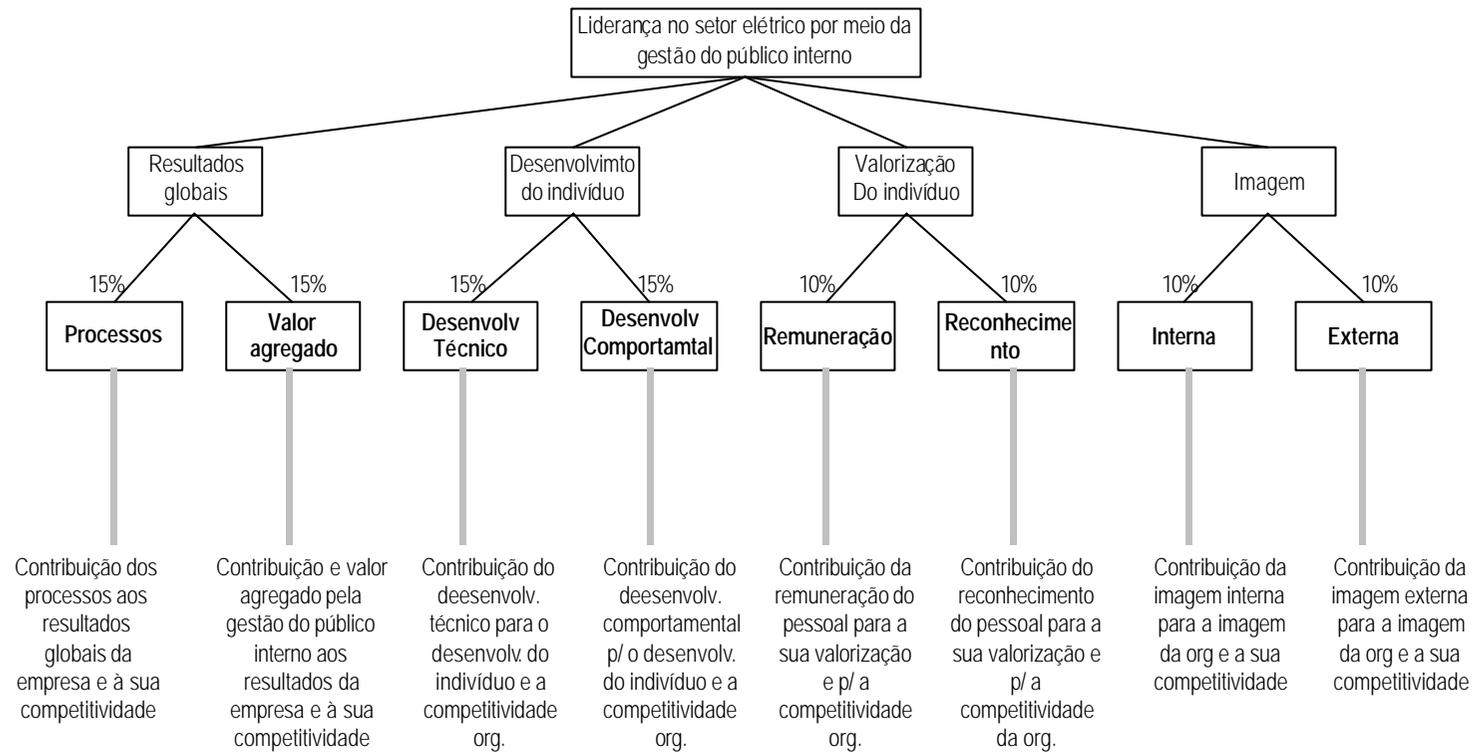
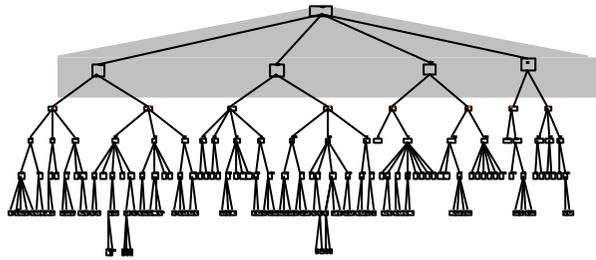
Induzidos

Espontâneos

Ter Balanço Social

Participar de eventos beneficentes e de divulgação

APÊNDICE D – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR E PERFIL DE DESEMPENHO



APÊNDICE E – DESCRITORES E RESPECTIVAS FUNÇÕES DE VALOR

RESULTADOS GLOBAIS

Processos

Transparência nos processos internos

1. DESCRITOR		Estruturas formais		
Flexibilidade dos processos			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Todos os processos são flexíveis	100	100
2	Neutro	Alguns processos são flexíveis e outros ainda são burocratizados	50	0
1		Todos os processos são burocratizados	0	-100

2. DESCRITOR		Estruturas formais		
Estruturas formais para a tomada de decisão			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3		Há um modelo de avaliação objetivo para apoiar a decisão	100	200
2	Bom	Há informações orientativas, geradas em pesquisas e diagnósticos específicos	50	100
1	Neutro	A tomada de decisão se dá subjetivamente, sem informações orientativas	0	0

3. DESCRITOR		Estruturas formais		
Há um Programa de Desenvolvimento de Gerentes (direcionador de objetivos)			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3		Há, com avaliações freqüentes da efetividade do Programa (controle e melhoria)	100	200
2	Bom	Apenas há, sem avaliações da sua efetividade	50	100
1	Neutro	Não há: os gerentes atuam de forma isolada (cada um gerencia da sua maneira)	0	0

4. DESCRITOR		Estruturas formais		
		Estruturas formais para comunicação das decisões tomadas	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Há estruturas formais de comunicação das decisões tomadas, entre todos os níveis	100	122,2
4	Bom	Há estruturas informais de comunicação das decisões tomadas, entre todos os níveis	91,3	100
3		Há estruturas formais de comunicação das decisões tomadas, entre alguns níveis	78,26	66,7
2	Neutro	Há estruturas informais de comunicação das decisões tomadas, entre alguns níveis	52,17	0
1		As decisões tomadas não são comunicadas	0	-133,3

5. DESCRITOR		Estruturas formais		
		Estruturas formais de feedback	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Há instrumentos formais de feedback com relação à eficiência do processo	100	100
2	Neutro	Há instrumentos informais de feedback com relação à eficiência do processo	50	0
1		Não há instrumentos de feedback com relação à eficiência do processo	0	-100

6. DESCRITOR		Práticas implementadas		
		Ênfase aos bons exemplos (benchmarks – referências)	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4	Bom	Estes são conhecidos pela empresa, disseminados entre as pessoas e replicados	100	100
3		Estes são conhecidos e disseminados, mas inexistem mais esforços para replicá-los	71,43	55,6
2	Neutro	Estes são conhecidos, mas não são disseminados e não são replicados	35,71	0
1		Estes não são conhecidos pela empresa	0	-55,6

7. DESCRITOR		Práticas implementadas		
		Aproximação dos indivíduos	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Há aproximação (contato) freqüente dos superiores com seus subordinados e pares	100	137,5
4	Bom	Há aproximação (contato) esporádica dos superiores com seus subordinados e pares	87,5	100
3		Há aproximação (contato) freqüente dos superiores com seus subordinados ou pares	70,83	50
2	Neutro	Há aproximação (contato) esporádica dos superiores com seus subordinados ou pares	54,17	0
1		Não há aproximação (contato) dos superiores com seus subordinados ou pares	0	-162,5

Sistemas de informação

8. DESCRITOR		Tecnologias		
São prospectadas/desenvolvidas tecnologias computacionais (hardwares e softwares) mais adequadas			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Sim, as quais são implementadas, adequando-as à realidade da empresa	100	126,7
3	Bom	Sim, as quais são implementadas, mas sem adequação à realidade da empresa	78,95	100
2		Sim, mas estas não são implementadas	52,63	66,7
1	Neutro	Não	0	0

9. DESCRITOR		Tecnologias		
São prospectadas/desenvolvidas tecnologias de gestão mais adequadas			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Sim, as quais são implementadas, adequando-as à realidade da empresa	100	126,7
3	Bom	Sim, as quais são implementadas, mas sem adequação à realidade da empresa	78,95	100
2		Sim, mas estas não são implementadas	52,63	66,7
1	Neutro	Não	0	0

10. DESCRITOR		Gestão		
Interação das diferentes tecnologias de processamento da informação			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Há preocupação em manter as tecnologias em funcionamento, de forma integrada	100	100
2	Neutro	Há preocupação em manter as tecnologias em funcionamento, de forma isolada	50	0
1		Não há preocupação em manter as tecnologias em funcionamento	0	-100

Tomada de decisão e delegação de poder e responsabilidades

11. DESCRITOR		Alinhamento do comportamento para tomada de decisão		
Incentivos à tomada de decisão alinhada aos valores da empresa			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Há incentivos econômico-financeiros e intangíveis	100	175
3	Bom	Há somente incentivos intangíveis	81,25	100
2	Neutro	Há somente incentivos econômico-financeiros	56,25	0
1		Não há incentivos para a tomada de decisão	0	-225

12. DESCRITOR		Alinhamento do comportamento para tomada de decisão		
Há Métodos de trabalho			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Sim, divulgados em todos os níveis	100	175
3	Bom	Sim, divulgados em alguns níveis	80	100
2	Neutro	Sim, mas não são divulgados	53,33	0
1		Não há	0	-200

13. DESCRITOR		Alinhamento do comportamento para tomada de decisão		
Incentivos para delegação de decisões			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Há incentivos econômico-financeiros e intangíveis	100	175
3	Bom	Há somente incentivos intangíveis	81,25	100
2	Neutro	Há somente incentivos econômico-financeiros	56,25	0
1		Não há incentivos para delegação de decisões	0	-225

14. DESCRITOR		Autonomia		
Autonomia para tomada de decisão			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3		Há autonomia em todos os níveis	100	200
2	Bom	Há autonomia em alguns níveis	50	100
1	Neutro	Não há autonomia	0	0

15. DESCRITOR		Capacitação de pessoal		
Investimentos em capacitação de pessoal para tomada de decisão			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Há investimentos em capacitações específicas (neste tema)	100	100
2	Neutro	Há investimentos em capacitações diversas, que contemplam este tema	50	0
1		Não há investimentos	0	-100

16. DESCRITOR	Capacitação de pessoal			
Investimentos em capacitação de pessoal para delegação de poder e responsabilidades			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Há investimentos em capacitações específicas (neste tema)	100	100
2	Neutro	Há investimentos em capacitações diversas, que contemplam este tema	50	0
1		Não há investimentos	0	-100

Valor agregado

Comprometimento dos indivíduos com os resultados da empresa

17. DESCRITOR	Avaliação da satisfação do pessoal			
Formas (meios) de avaliação da satisfação do pessoal			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Pesquisa de clima organizacional e outros instrumentos	100	100
2	Neutro	Somente a pesquisa de clima organizacional	62,5	0
1		Não há instrumentos para avaliação da satisfação do pessoal	0	-166,7

18. DESCRITOR	Avaliação da satisfação do pessoal			
% de melhoria dos índices da avaliação da satisfação do pessoal (entre a penúltima e a última avaliação)			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
6		Melhorou mais do que 100%	100	120
5	Bom	Melhorou entre 50% e 100%	91,67	100
4		Melhorou entre 1% e 49%	83,33	80
3		Manteve-se a mesma	75	60
2	Neutro	Piorou entre 1% e 49%	50	0
1		Piorou mais do que 50%	0	-120

19. DESCRITOR		Cumprimento das metas previstas		
% de melhoria dos índices de cumprimento das metas previstas (entre a penúltima e a última avaliação)			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
6		Melhorou mais do que 100%	100	120
5	Bom	Melhorou entre 50% e 100%	91,67	100
4		Melhorou entre 1% e 49%	83,33	80
3		Manteve-se a mesma	75	60
2	Neutro	Piorou entre 1% e 49%	50	0
1		Piorou mais do que 50%	0	-120

20. DESCRITOR		Trabalho em equipe		
A empresa desenvolve trabalhos em equipe			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Desenvolve, em todos os níveis	100	100
2	Neutro	Desenvolve, em alguns níveis	55,56	0
1		Não desenvolve	0	-125

21. DESCRITOR		Comportamento interno		
Disseminação do comportamento interno esperado pela empresa			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Há um padrão de comportamento e o mesmo é disseminado em todos os níveis	100	100
2	Neutro	Há um padrão de comportamento e o mesmo é disseminado em alguns os níveis	57,14	0
1		Há um padrão de comportamento e o mesmo não é disseminado ou sequer há um padrão	0	-133,3

22. DESCRITOR		Comportamento interno		
Internalização do padrão de comportamento interno esperado pela empresa			$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Avalia-se o comportamento e o padrão definido é internalizado por todos (todos atendem)	100	137,5
4	Bom	Avalia-se o comportamento e o padrão definido é internalizado por alguns	80	100
3		Avalia-se o comportamento e o padrão definido não é internalizado pelas pessoas	53,33	50
2	Neutro	Não se avalia se o padrão é internalizado pelas pessoas	26,67	0
1		Não há um padrão de comportamento definido pela empresa	0	-50

23. DESCRITOR		Sistema de avaliação de desempenho				
		Sistema de avaliação de desempenho		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
3	Bom	Há um sistema objetivo, negociado e reconhecido pelas partes			100	100
2	Neutro	Há um sistema objetivo, imposto pela empresa			57,14	0
1		Há um sist. subjetivo, negociado e reconhecido pelas partes ou imposto pela empresa ou sequer há o sistema			0	-133,3

24. DESCRITOR		Cultura participativa				
		Promoção da cultura participativa na gestão organizacional		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
3		Há promoção (incentivos), em todos os níveis			100	200
2	Bom	Há promoção (incentivos), em níveis específicos			50	100
1	Neutro	A empresa não tem interesse na participação dos empregados em sua gestão			0	0

25. DESCRITOR		Expectativas no ambiente de trabalho				
		Formas da identificação das expectativas no ambiente de trabalho		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4		Pesquisa de clima organizacional e outros instrumentos			100	200
3	Bom	Somente pesquisa de clima organizacional			78,57	100
2	Neutro	Somente outros instrumentos			57,14	0
1		As expectativas no ambiente de trabalho não são identificadas pela empresa			0	-266,7

26. DESCRITOR		Expectativas no ambiente de trabalho				
		Frequência da identificação das expectativas no ambiente de trabalho		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
5		Uma vez ao mês ou em menor intervalo do que este			100	250
4		Mais do que uma vez ao mês e menos do que uma vez ao trimestre			83,33	175
3	Bom	Mais do que uma vez ao trimestre e menos do que uma vez ao semestre			66,67	100
2	Neutro	Mais do que uma vez ao semestre e menos do que uma vez ao ano			44,44	0
1		Mais do que uma vez ao ano ou nunca			0	-200

27. DESCRITOR		Expectativas no ambiente de trabalho		
Medição do atendimento às expectativas no ambiente de trabalho		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
4	Bom	É medido e são desenvolvidas ações para melhorar os índices	100	100
3		É medido, mas não são desenvolvidas ações para melhorar os índices	78,95	55,6
2	Neutro	Não é medido, apenas se cumpre as leis que regem o tema	52,63	0
1		Não é medido, sequer se cumpre as leis que regem o tema	0	-111,1

28. DESCRITOR		Satisfação no atendimento às expectativas no ambiente		
Satisfação do pessoal com relação às ações de atendimento às expectativas no ambiente de trabalho		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
6		Melhorou mais do que 100% (em média, entre a penúltima e a última avaliação)	100	120
5	Bom	Melhorou entre 50% e 100% (em média, entre a penúltima e a última avaliação)	91,67	100
4		Melhorou entre 1% e 49% (em média, entre a penúltima e a última avaliação)	83,33	80
3		Manteve-se a mesma (em média, entre a penúltima e a última avaliação)	75	60
2	Neutro	Piorou entre 1% e 49% (em média, entre a penúltima e a última avaliação)	50	0
1		Piorou mais do que 50% (em média, entre a penúltima e a última avaliação) ou não é medida	0	-120

Conscientização dos indivíduos com relação à sua importância e à sua contribuição

29. DESCRITOR		Formas de interação, lideranças e preferências das pessoas		
São estabelecidas formas de interação, lideranças e preferências das pessoas, desejadas pela empresa		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
3		Sim, em todos os níveis	100	200
2	Bom	Sim, em níveis específicos	50	100
1	Neutro	Não	0	0

30. DESCRITOR		Formas de interação, lideranças e preferências das pessoas		
São disseminadas as formas de interação, lideranças e preferências das pessoas		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
3		Sim, em todos os níveis	100	200
2	Bom	Sim, em níveis específicos	50	100
1	Neutro	Não	0	0

31. DESCRITOR		Conscientização das pessoas quanto à importância do seu trabalho para a empresa			
		São divulgados os resultados alcançados pela pessoa, na execução do seu trabalho, para a empresa		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
5		Todos são conhecidos e divulgados		100	122,2
4	Bom	Todos são conhecidos mas apenas alguns são divulgados		88,24	100
3		Nem todos são conhecidos mas, dentre estes, todos são divulgados		70,59	66,7
2	Neutro	Nem todos são conhecidos e, dentre estes, apenas alguns são divulgados		35,29	0
1		(i) Todos são conhecidos ou nem todos, mas nenhum é divulgado ou (ii) nenhum é conhecido		0	-66,7

32. DESCRITOR		Avaliação do trabalho realizado pelas pessoas			
		Avaliação do trabalho realizado pelas pessoas		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
4	Bom	A empresa divulga e avalia o plano de metas		100	100
3	Neutro	A empresa apenas avalia o plano de metas		62,5	0
2		A empresa apenas divulga o plano de metas às pessoas		25	-100
1		A empresa não se preocupa em avaliar e evidenciar às pessoas o que almeja delas		0	-166,7

33. DESCRITOR		Feedback das avaliações de desempenho			
		Feedback das avaliações de desempenho		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
3	Bom	Há feedback das avaliações em todos os níveis		100	100
2	Neutro	Há feedback das avaliações em alguns níveis		55,56	0
1		A empresa não dá feedback das avaliações de desempenho realizadas		0	-125

34. DESCRITOR		Divulgação das normas da empresa			
		Divulgação das normas da empresa		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
8		É extensa e todos as cumprem		100	255,6
7		É extensa e alguns as cumprem		97,44	244,4
6	Bom	É extensa e ninguém as cumpre		64,1	100
5		É modesta e todos as cumprem		61,54	88,9
4	Neutro	É modesta e alguns as cumprem		41,03	0
3		É modesta e ninguém as cumpre		30,77	-44,4
2		Não são divulgadas		20,51	-88,9
1		Não há normas na empresa		0	-177,8

35. DESCRITOR		Rotinas de trabalho			
		Há um modelo de rotina de trabalho		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
4	Bom	Sim, divulgado entre as pessoas em todos os níveis		100	100
3		Sim, divulgado entre as pessoas em alguns níveis		76,92	50
2	Neutro	Sim, porém, o mesmo não é divulgado entre as pessoas		53,85	0
1		Não há um modelo de rotina de trabalho ou ritual interno a ser seguido		0	-116,7

Incentivo ao trabalho em equipe

36. DESCRITOR		Identificação dos ganhos com o trabalho em equipe			
		Identificação dos ganhos com o trabalho em equipe		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
3	Bom	Benefícios sócio-econômico-financeiros conhecidos por meio de sistemáticas de aval. aperfeiçoadas continuamente.		100	100
2	Neutro	Ganhos econômico-financeiros conhecidos por meio da consulta às metas e da comparação com o trabalho ind.		57,14	0
1		Os ganhos não são conhecidos pela empresa		0	-133,3

37. DESCRITOR		Divulgação dos ganhos com o trabalho em equipe				
		Os ganhos são divulgados		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
3	Bom	Entre todos os funcionários			100	100
2	Neutro	Entre alguns funcionários			57,14	0
1		Não são divulgados pela empresa			0	-133,3

38. DESCRITOR		Incentivos para o trabalho em equipe				
		Incentivos para o trabalho em equipe		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4		Há incentivos econômico-financeiros e intangíveis para o trabalho em equipe			100	200
3	Bom	Há apenas incentivos intangíveis para o trabalho em equipe			70	100
2	Neutro	Há apenas incentivos econômico-financeiros para o trabalho em equipe			40	0
1		Não há incentivos para o trabalho em equipe			0	-133,3

39. DESCRITOR		Capacitação de pessoal para o trabalho em equipe				
		Capacitação de pessoal para o trabalho em equipe		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4		Há capacitações voltadas exclusivamente ao trabalho em equipe, em todos os níveis			100	200
3	Bom	Há capacitações voltadas exclusivamente ao trabalho em equipe, em alguns níveis			70	100
2	Neutro	As capacitações contemplam, mas não são realizadas exclusivamente para este fim			40	0
1		As capacitações da empresa não contemplam o trabalho em equipe			0	-133,3

40. DESCRITOR		Seleção de quadro talentoso e predisposto ao trabalho em equipe				
		Há preocupação com a predisposição e consciência do candidato ao trabalho em equipe		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
3	Bom	Sim, para todas as funções			100	100
2	Neutro	Sim, somente para algumas funções			57,14	0
1		Não há preocupação com tal aspecto, na seleção de pessoal			0	-133,3

DESENVOLVIMENTO DO INDIVÍDUO

Desenvolvimento técnico

Monitoria do desenvolvimento técnico dos indivíduos

41. DESCRITOR		Avaliação do desempenho técnico do pessoal			
		Avaliação do desempenho técnico do pessoal		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
3	Bom	O desempenho é conhecido e são implementadas ações para sua melhoria		100	100
2	Neutro	O desempenho é conhecido, mas inexistem ações para sua melhoria		50	0
1		O desempenho não é conhecido e inexistem ações para sua melhoria		0	-100

42. DESCRITOR		Monitoria do desempenho técnico do pessoal			
		Monitoria do desempenho técnico do pessoal		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
4	Bom	Há avaliações baseadas em aspectos subjetivos e objetivos		100	100
3		Há avaliações baseadas somente em aspectos subjetivos		73,33	42,9
2	Neutro	Há avaliações baseadas somente em aspectos objetivos		53,33	0
1		Não há avaliações do desempenho técnico do pessoal		0	-114,3

Incentivo ao auto-desenvolvimento técnico

43. DESCRITOR		Benefícios econômico-financeiros			
		Benefícios econômico-financeiros		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
3	Bom	Há benefícios àqueles que se auto-desenvolvem tecnicamente, em todos os níveis		100	100
2	Neutro	Há benefícios àqueles que se auto-desenvolvem tecnicamente, apenas em alguns níveis		60	0
1		Não há benefícios àqueles que se auto-desenvolvem tecnicamente		0	-150

44. DESCRITOR		Benefícios intangíveis			
		A empresa proporciona benefícios intangíveis		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição			
3	Bom	Àqueles que se auto-desenvolvem tecnicamente, em todos os níveis		100	100
2	Neutro	Àqueles que se auto-desenvolvem tecnicamente, apenas em alguns níveis		60	0
1		Não proporciona		0	-150

Capacitação técnica do pessoal

45. DESCRITOR		Multiplicação do conhecimento		
Avaliação do conhecimento técnico replicado			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Há replicação dos conhecimentos e avaliação da qualidade com que esta é feita	100	175
3	Bom	Há replicação dos conhecimentos, mas sem avaliar a qualidade com que a mesma é feita	75	100
2	Neutro	Há apenas incentivos, mas inexistente replicação dos conhecimentos	41,67	0
1		Inexistente a preocupação com a replicação dos conhecimentos na empresa	0	-125

46. DESCRITOR		Outras ações desenvolvidas		
Avaliação do impacto das capacitações sobre outras ações desenvolvidas pelas pessoas			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	O impacto é conhecido e considerado nos novos planos de capacitação	100	100
2	Neutro	O impacto é conhecido mas não é considerado nos novos planos de capacitação	42,86	0
1		O impacto não é conhecido pela empresa	0	-75

47. DESCRITOR		Metas alcançadas		
Avaliação do impacto das capacitações sobre as metas previstas			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Há avaliação e o plano de capacitação incorpora em seus indicadores as metas	100	200
3	Bom	Há avaliação mas o plano de capacitação não incorpora as metas	72,73	100
2	Neutro	Não há avaliação mas o plano de capacitação incorpora as metas	45,45	0
1		Não há avaliação e o plano de capacitação não incorpora as metas	0	-166,7

48. DESCRITOR		Política de capacitação contínua		
Existência de política favorável à capacitação contínua			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Há a política e o planejamento da capacitação do pessoal de longo prazo	100	166,7
4	Bom	Há a política, mas apenas um plano de capacitação por demanda	73,33	100
3		Não há a política, mas há o planejamento da capacitação do pessoal de longo prazo	40	16,7
2	Neutro	Não há a política, mas apenas um plano de capacitação por demanda	33,33	0
1		Não há preocupação com a capacitação contínua do pessoal	0	-83,3

49. DESCRITOR		Subsídios à capacitação			
		Subsídios às capacitações que a empresa não tem competência em realizar		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
3	Bom	Há subsídios e contrata-se uma empresa segundo a melhor relação custo-benefício		100	100
2	Neutro	Há subsídios mas se contrata uma empresa adotando o critério do menor custo		20	0
1		Não há subsídios e a capacitação não é realizada, ou o é, pela própria empresa		0	-25

50. DESCRITOR		Plano estruturado para capacitação de cada empregado			
		Plano estruturado para capacitação de cada empregado		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
4		Há um plano individual, que contempla técnica e comportamento, além do plano conjunto		100	200
3	Bom	Há um plano individual para capacitação técnica, além do plano conjunto (em grupos)		69,23	100
2	Neutro	Há somente um plano conjunto (em grupos)		38,46	0
1		Não há plano de capacitação		0	-125

Critérios para seleção de pessoal (parte técnica)

51. DESCRITOR		Headhunters e empresas terceirizadas			
		Prospecção de headhunters e empresas terceirizadas		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
3	Bom	Há prospecção e avaliação de headhunters e empresas terceirizadas		100	100
2	Neutro	Há prospecção de headhunters e empresas terceirizadas, mas não há a sua avaliação		50	0
1		Não há prospecção de headhunters e empresas terceirizadas		0	-100

52. DESCRITOR		Headhunters e empresas terceirizadas			
		Manutenção de headhunters e empresas terceirizadas confiáveis		$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
5	Bom	Há avaliação sistemática destes e se investe na parceria com os mais confiáveis		100	100
4		Há avaliação sistemática destes mas não se investe na parceria com os mesmos		80	72,7
3		Há avaliação sistemática destes e se investe na parceria com todos		53,33	36,4
2	Neutro	Não há avaliação sistemática destes e se investe na parceria com todos		26,67	0
1		Não há avaliação sistemática destes e não se investe na parceria com os mesmos		0	-36,4

53. DESCRITOR		Habilidades técnicas dos candidatos com relação à demanda da empresa		
Identificação das habilidades técnicas dos candidatos		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Âncora	Descrição		
4	Bom	O perfil que a empresa espera do candidato e as características deste são conhecidas	100	100
3	Neutro	O perfil é conhecido mas as características do candidato não	58,33	0
2		O perfil não é conhecido, mas as características do candidato são	33,33	-60
1		O perfil não é conhecido, tampouco as características do candidato	0	-140

54. DESCRITOR		Conhecimentos técnicos dos candidatos com relação à demanda da empresa		
Identificação dos conhecimentos técnicos dos candidatos		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Âncora	Descrição		
4	Bom	O perfil que a empresa espera do candidato e as características deste são conhecidas	100	100
3	Neutro	O perfil é conhecido mas as características do candidato não	58,33	0
2		O perfil não é conhecido, mas as características do candidato são	33,33	-60
1		O perfil não é conhecido, tampouco as características do candidato	0	-140

55. DESCRITOR		Atitudes técnicas dos candidatos com relação à demanda da empresa		
Identificação das atitudes técnicas dos candidatos		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Âncora	Descrição		
3	Bom	O perfil que a empresa espera do candidato e as características deste são conhecidas	100	100
2	Neutro	O perfil é conhecido mas as características do candidato não	42,86	0
1		(i) As características do candidato são conhecidas mas o perfil não ou (ii) nenhuma das variáveis é conhecida	0	-75

Desenvolvimento comportamental

Comprometimento dos indivíduos com seu auto-desenvolvimento comportamental

56. DESCRITOR		Plano de Desenvolvimento do Indivíduo		
Frequência e demanda de revisão do PDI		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Âncora	Descrição		
6		PDI é revisado uma vez ao ano, seguindo um planejamento	100	112,5
5	Bom	PDI é revisado uma vez a cada dois anos, seguindo um planejamento	96,67	100
4		PDI é revisado uma vez ao ano, somente a partir da demanda dos funcionários	86,67	62,5
3	Neutro	PDI é revisado uma vez a cada três anos, seguindo um planejamento	70	0
2		PDI é revisado uma vez a cada dois anos, somente a partir da demanda dos funcionários	33,33	-137,5
1		PDI não é revisado ou o é uma vez a cada três anos	0	-262,5

57. DESCRITOR		Plano de Desenvolvimento do Indivíduo			
		Avaliação do aprimoramento do PDI		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
4		PDI é avaliado uma vez ao ano e tem suas oportunidades de melhoria implementadas		100	125
3	Bom	PDI é avaliado uma vez a cada dois anos, com oportunidades de melhoria implementadas		90	100
2	Neutro	PDI não é avaliado ou é avaliado (1x/a ou 2x/a) e não tem suas melhorias implementadas		50	0
1		Inexiste um PDI		0	-125

58. DESCRITOR		Plano de Desenvolvimento do Indivíduo			
		Critérios para estruturação do PDI		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
4	Bom	Considera as necessidades/expectativas da empresa e do indivíduo		100	100
3		Considera as necessidades/expectativas somente da empresa		76,47	50
2	Neutro	Considera as necessidades/expectativas somente do indivíduo		52,94	0
1		Inexiste um PDI		0	-112,5

59. DESCRITOR		Benefícios do auto-desenvolvimento			
		Identificação e disseminação dos benefícios do auto-desenvolvimento		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
7		Há sistemáticas para identificá-los e disseminá-los permanentemente (o tempo todo)		100	126,7
6		Há sistemáticas para identificá-los e disseminá-los periodicamente (por semana, mês, ano)		95,45	120
5	Bom	Há sistemáticas para identificá-los permanentemente e disseminá-los periodicamente		81,82	100
4		Há sistemáticas para identificá-los periodicamente e disseminá-los permanentemente		59,09	66,7
3	Neutro	Não há sistemáticas para identificá-los, apenas p/ disseminá-los (periódica ou permanentemente)		13,64	0
2		Há sistemáticas para identificá-los (periódica ou permanentemente), mas não para disseminá-los		9,09	-6,7
1		Inexistem sistemáticas para identificação e disseminação dos benefícios		0	-20

60. DESCRITOR		Auto-gestão da carreira			
		Disseminação da política de auto-gestão da carreira		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
4		Há sistemáticas para disseminação da política permanentemente (o tempo todo)		100	150
3	Bom	Há sistemáticas para disseminação da política periodicamente (semana, mês, ano)		85,71	100
2	Neutro	Não há sistemáticas para disseminação da política		57,14	0
1		Inexiste uma política de auto-gestão da carreira		0	-200

61. DESCRITOR		Possibilidades de desenvolvimento do indivíduo			
		Identificação e disseminação das possibilidades de desenvolvimento do indivíduo		μ (x)	v (x)
N	Ancora	Descrição			
8		Há sistemáticas para identificá-las e disseminá-las permanentemente (o tempo todo)		100	128,6
7		Há sistemáticas para identificá-las e disseminá-las periodicamente (por semana, mês, ano)		95,45	114,3
6	Bom	Há sistemáticas para identificá-las permanentemente e disseminá-las periodicamente		90,91	100
5		Há sistemáticas para identificá-las periodicamente e disseminá-las permanentemente		81,82	71,4
4	Neutro	Há sistemáticas para identificá-las, mas não para disseminá-las		59,09	0
3		Não há sistemáticas para identificá-las, apenas para disseminá-las		40,91	-57,1
2		Inexistem sistemáticas para identificação e disseminação das possibilidades		18,18	-128,6
1		Não são proporcionadas possibilidades de desenvolvimento do indivíduo		0	-185,7

Reconhecimento da sociedade com relação às políticas de respeito e valorização do indivíduo

62. DESCRITOR		Respeito nas relações com terceiros			
		Avaliação e melhoria na forma de se relacionar com terceiros		μ (x)	v (x)
N	Ancora	Descrição			
4	Bom	Melhorias e investimentos são realizados com base em avaliações sistemáticas		100	100
3	Neutro	Melhorias e investimentos são realizados empiricamente		66,67	0
2		Não há investimentos e melhorias, mas há uma sistemática de avaliação desta relação		22,22	-133,3
1		Não há investimentos e melhorias, tampouco uma sistemática de avaliação desta relação		0	-200

63. DESCRITOR		Práticas de valorização de pessoal			
		Avaliação e melhoria das práticas para valorização de pessoal		μ (x)	v (x)
N	Ancora	Descrição			
4	Bom	Há investimentos nestas práticas e sistemática para avaliá-las		100	100
3	Neutro	Há investimentos nestas práticas, mas não há sistemática para avaliá-las		66,67	0
2		Não há investimentos nestas práticas, mas existe sistemática para avaliá-las		22,22	-133,3
1		Não há investimentos nestas práticas, nem sistemática para avaliá-las		0	-200

64. DESCRITOR		Resposta às demandas internas		
Ouvidoria interna			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
6		Há sistemática de ouvidoria interna e todas as demandas são atendidas	100	116,7
5	Bom	Há sistemática de ouvidoria interna e algumas demandas são atendidas	93,33	100
4		Não há sistemática de ouvidoria mas todas demandas que surgem são atendidas	66,67	33,3
3	Neutro	Não há sistemática de ouvidoria mas algumas das demandas que surgem são atendidas	53,33	0
2		Há sistemática de ouvidoria interna mas as demandas não são atendidas	13,33	-100
1		Não há sistemática de ouvidoria interna e as demandas não são atendidas	0	-133,3

65. DESCRITOR		Resposta às demandas internas		
Efetividade na resposta às demandas internas			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Há avaliação da efetividade e todas as respostas são efetivas	100	133,3
3	Bom	Há avaliação da efetividade e a maioria das respostas são efetivas	90	100
2	Neutro	Há avaliação da efetividade e a minoria das respostas são efetivas	60	0
1		Há avaliação da efetividade mas as respostas não são efetivas ou não há avaliação da efetividade	0	-200

66. DESCRITOR		Comportamento esperado para o mercado privado de trabalho		
Disseminação do comportamento esperado para o mercado privado de trabalho			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
4	Bom	Há um padrão de comportamento e o mesmo é disseminado em todos os níveis	100	100
3	Neutro	Há um padrão de comportamento e o mesmo é disseminado em alguns os níveis	66,67	0
2		Há um padrão de comportamento e o mesmo não é disseminado	11,11	-166,7
1		Não há um padrão de comportamento definido pela empresa	0	-200

67. DESCRITOR		Comportamento esperado para o mercado privado de trabalho		
Internalização do padrão de comportamento			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Avalia-se o comportamento e o padrão definido é internalizado por todos (todos atendem)	100	130
4	Bom	Avalia-se o comportamento e o padrão definido é internalizado por alguns	82,35	100
3		Avalia-se o comportamento e o padrão definido não é internalizado pelas pessoas	52,94	50
2	Neutro	Não se avalia se o padrão é internalizado pelas pessoas	23,53	0
1		Não há um padrão de comportamento definido pela empresa	0	-40

68. DESCRITOR		Políticas voltadas à integridade das pessoas				
		Existência de políticas voltadas à integridade das pessoas		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
3	Bom	Há políticas e estas são disseminadas entre todos na empresa			100	100
2	Neutro	Há políticas e estas são disseminadas entre alguns na empresa			57,14	0
1		Há políticas e estas não são disseminadas entre as pessoas ou inexistem políticas			0	-133,3

69. DESCRITOR		Respeito às leis que estabelecem as relações de trabalho				
		Respeito às leis que estabelecem as relações de trabalho		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
3	Bom	São respeitadas todas as leis e, também, um regimento interno que contempla mais itens			100	100
2	Neutro	São respeitadas todas as leis que estabelecem as relações de trabalho			57,14	0
1		São cumpridas apenas as leis de caráter punitivo ou não são respeitadas todas as leis de trabalho			0	-133,3

70. DESCRITOR		Programa de planejamento pessoal de futuro				
		Existência de um programa de planejamento pessoal de futuro		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4		Há um amplo programa, que contempla aspectos globais para uma vida saudável			100	233,3
3	Bom	Há um programa que contempla aspectos exclusivamente profissionais (técnicos)			66,67	100
2	Neutro	Há perspectivas, porém, sem um planejamento de longo prazo			41,67	0
1		Não são oferecidas perspectivas pós-aposentadoria para os funcionários			0	-166,7

71. DESCRITOR		Importância de planejamento de longo prazo após aposentadoria				
		Conscientização quanto à importância de um planejamento de longo prazo após aposentadoria		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4	Bom	Cumre-se um plano de sensibilização, conscientização e mobilização das pessoas			100	100
3		Há um plano, mas este não é cumprido e são realizados apenas eventos específicos			66,67	50
2	Neutro	Não há plano e o pessoal é conscientizado por meio de eventos específicos			33,33	0
1		Não há conscientização do pessoal para o planejamento após a aposentadoria			0	-50

Critérios para seleção de pessoal (parte comportamental)

72. DESCRITOR		Headhunters e empresas terceirizadas		
		Prospecção de headhunters e empresas terceirizadas	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Âncora	Descrição		
3	Bom	Há prospecção e avaliação de headhunters e empresas terceirizadas	100	100
2	Neutro	Há prospecção de headhunters e empresas terceirizadas, mas não há a sua avaliação	50	0
1		Não há prospecção de headhunters e empresas terceirizadas	0	-100

73. DESCRITOR		Headhunters e empresas terceirizadas		
		Manutenção de headhunters e empresas terceirizadas confiáveis	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Âncora	Descrição		
5	Bom	Há avaliação sistemática destes e se investe na parceria com os mais confiáveis	100	100
4		Há avaliação sistemática destes mas não se investe na parceria com os mesmos	82,35	76,9
3		Há avaliação sistemática destes e se investe na parceria com todos	52,94	38,5
2	Neutro	Não há avaliação sistemática destes e se investe na parceria com todos	23,53	0
1		Não há avaliação sistemática destes e não se investe na parceria com os mesmos	0	-30,8

74. DESCRITOR		Habilidades comportamentais dos candidatos com relação à demanda da empresa		
		Identificação das habilidades comportamentais dos candidatos	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Âncora	Descrição		
4	Bom	O perfil que a empresa espera do candidato e as características deste são conhecidas	100	100
3	Neutro	O perfil é conhecido mas as características do candidato não	58,33	0
2		O perfil não é conhecido, mas as características do candidato são	33,33	-60
1		O perfil não é conhecido, tampouco as características do candidato	0	-140

75. DESCRITOR		Atitudes comportamentais dos candidatos com relação à demanda da empresa		
		Identificação das atitudes comportamentais dos candidatos	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Âncora	Descrição		
4	Bom	O perfil que a empresa espera do candidato e as características deste são conhecidas	100	100
3	Neutro	O perfil é conhecido mas as características do candidato não	58,33	0
2		O perfil não é conhecido, mas as características do candidato são	33,33	-60
1		O perfil não é conhecido, tampouco as características do candidato	0	-140

VALORIZAÇÃO DO INDIVÍDUO

Remuneração

Salários

76. DESCRITOR		Salários		
Comparação dos salários dos funcionários da empresa com relação à média de mercado			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição		
6		Os salários de todos estão acima da média de mercado	100	400
5		Os salários de quase todos estão acima da média de mercado	84,62	300
4	Bom	Os salários de todos estão na média de mercado	53,85	100
3	Neutro	Os salários de quase todos estão na média de mercado	38,46	0
2		Os salários de quase todos estão abaixo da média de mercado	23,08	-100
1		Os salários de todos estão abaixo da média de mercado	0	-250

Benefícios

77. DESCRITOR		Plano Saúde		
Frequência de avaliação e critérios utilizados para melhoria do Plano Saúde oferecido aos funcionários			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Âncora	Descrição		
8		Avaliação freqüente, segundo critérios: expectativas do pessoal e empresas benchmarks	100	133,3
7		Avaliação esporádica, segundo os critérios: expectativas e empresas benchmarks	95	116,7
6	Bom	Avaliação freqüente, segundo um dos critérios: expectativas ou empresas benchmarks	90	100
5		Avaliação esporádica, segundo um dos critérios: expectativas ou empresas benchmarks	85	83,3
4		Avaliação freqüente, com base, apenas, no mínimo exigido em lei	67,5	25
3	Neutro	Avaliação esporádica, com base, apenas, no mínimo exigido em lei	60	0
2		O plano não é avaliado, apenas mantido	42,5	-58,3
1		Não há plano de saúde	0	-200

78. DESCRITOR		Empréstimos		
Concessão de empréstimos aos empregados		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
5		Há empréstimos para todos	100	123,1
4	Bom	Há empréstimos para a maioria	87,5	100
3		Há empréstimos para a metade do pessoal	70,83	69,2
2	Neutro	Há empréstimos para uma minoria	33,33	0
1		Não há empréstimos	0	-61,5

79. DESCRITOR		Empréstimos		
Valor dos empréstimos		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
5		É aumentado freqüentemente, segundo critérios formais da empresa	100	150
4	Bom	É aumentado esporadicamente, segundo critérios formais da empresa	76,92	100
3		É aumentado freqüentemente, segundo critérios informais da empresa	61,54	66,7
2	Neutro	É aumentado esporadicamente, segundo critérios informais da empresa	30,77	0
1		Não é aumentado	0	-66,7

80. DESCRITOR		Incentivos à educação		
Concessão de incentivos à educação		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
5		Há incentivos para todos	100	250
4	Bom	Há incentivos para a maioria	70	100
3	Neutro	Há incentivos para a metade do pessoal	50	0
2		Há incentivos para uma minoria	30	-100
1		Não há incentivos	0	-250

81. DESCRITOR		Incentivos à educação		
Valor dos incentivos à educação		$\mu(x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição		
5		É aumentado freqüentemente, segundo critérios formais da empresa	100	150
4	Bom	É aumentado esporadicamente, segundo critérios formais da empresa	76,92	100
3		É aumentado freqüentemente, segundo critérios informais da empresa	61,54	66,7
2	Neutro	É aumentado esporadicamente, segundo critérios informais da empresa	30,77	0
1		Não é aumentado	0	-66,7

82. DESCRITOR		Bônus de férias		
		Concessão de bônus de férias	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Há bônus para todos	100	200
4	Bom	Há bônus para a maioria	76,92	100
3	Neutro	Há bônus para a metade do pessoal	53,85	0
2		Há bônus para uma minoria	30,77	-100
1		Não há bônus	0	-233,3

83. DESCRITOR		Bônus de férias		
		Valor dos bônus de férias	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		É aumentado freqüentemente, segundo critérios formais da empresa	100	150
4	Bom	É aumentado esporadicamente, segundo critérios formais da empresa	76,92	100
3		É aumentado freqüentemente, segundo critérios informais da empresa	61,54	66,7
2	Neutro	É aumentado esporadicamente, segundo critérios informais da empresa	30,77	0
1		Não é aumentado	0	-66,7

84. DESCRITOR		Ações do grupo		
		Participação em ações do grupo	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Aberta a todos os níveis, sem cotas máximas pré-determinadas	100	225
4		Aberta a alguns níveis, sem cotas máximas pré-determinadas	76,92	150
3	Bom	Aberta a todos os níveis, com cotas máximas pré-determinadas	61,54	100
2	Neutro	Aberta a alguns níveis, com cotas máximas pré-determinadas	30,77	0
1		Não é aberta	0	-100

85. DESCRITOR		Seguro de Vida		
		Concessão de Seguro de Vida e comparação com a média de mercado	$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
7		Há seguro de vida para todos, com um padrão acima da média de mercado	100	107,1
6	Bom	Há seguro de vida para todos, com um padrão equivalente à média de mercado	95,65	100
5		Há seguro de vida para todos, com um padrão abaixo à média de mercado	50	25
4		Há seguro de vida para alguns, com um padrão acima da média de mercado	43,48	14,3
3	Neutro	Há seguro de vida para alguns, com um padrão equivalente à média de mercado	34,78	0
2		Há seguro de vida para alguns, com um padrão abaixo à média de mercado	17,39	-28,6
1		Não há seguro de vida	0	-57,1

86. DESCRITOR		Previdência Privada			
		Comparação da Previdência Privada oferecida com relação à média de mercado		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
4		A empresa participa com valores acima da média de mercado		100	166,7
3	Bom	A empresa participa com valores dentro da média de mercado		73,33	100
2	Neutro	A empresa participa com valores abaixo da média de mercado		33,33	0
1		A empresa não participa		0	-83,3

87. DESCRITOR		Vale Alimentação			
		Vale Alimentação ofertado aos empregados com relação à média de mercado		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
7		Há Vale Alimentação para todos, com um padrão acima da média de mercado		100	107,1
6	Bom	Há Vale Alimentação para todos, com um padrão equivalente à média de mercado		95,65	100
5		Há Vale Alimentação para todos, com um padrão abaixo à média de mercado		50	25
4		Há Vale Alimentação para alguns, com um padrão acima da média de mercado		43,48	14,3
3	Neutro	Há Vale Alimentação para alguns, com um padrão equivalente à média de mercado		34,78	0
2		Há Vale Alimentação para alguns, com um padrão abaixo à média de mercado		17,39	-28,6
1		Não há Vale Alimentação		0	-57,1

Reconhecimento

Recompensas materiais

88. DESCRITOR		Garantias materiais aos indivíduos			
		Garantias materiais aos indivíduos		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
4		São garantidos todos os seus direitos legais e recompensas materiais variadas		100	175
3	Bom	Todos os seus direitos legais e: (i) participação nos lucros e resultados <u>ou</u> (ii) bonificação		81,25	100
2	Neutro	São garantidos, somente, todos os seus direitos legais		56,25	0
1		Não são garantidos aos indivíduos todos os seus direitos legais		0	-225

89. DESCRITOR		Política de bonificação		
Há política de bonificação			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Sim, de acordo com a complexidade do cumprimento das metas (utiliza diversos critérios)	100	100
2	Neutro	Sim, de acordo com o cumprimento das metas (critérios: <u>cumpriu</u> ou <u>não</u>)	50	0
1		Não há política de bonificação	0	-100

90. DESCRITOR		Política de participação nos lucros e resultados		
Há política de participação nos lucros e resultados			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
6		Sim, avaliada anualmente, com valores superiores à média de mercado	100	120
5	Bom	Sim, avaliada esporadicamente, com valores superiores à média de mercado	88,46	100
4		Sim, avaliada anualmente, com valores inferiores à média de mercado	76,92	80
3		Sim, avaliada esporadicamente, com valores inferiores à média de mercado	61,54	53,3
2	Neutro	Sim, mas a mesma não é avaliada	30,77	0
1		Não há política	0	-53,3

91. DESCRITOR		Prospecção das melhores práticas em recompensas materiais (benchmarks)		
Há prospecção das melhores práticas (MPs) em recompensas materiais (benchmarks)			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
7		Há prospecção formal e as MPs são implementadas e sistematicamente avaliadas	100	300
6		Há prospecção informal e as MPs são implementadas e sistematicamente avaliadas	81,25	200
5	Bom	Há prospecção formal e as melhores práticas são implementadas	62,5	100
4	Neutro	Há prospecção informal e as melhores práticas são implementadas	43,75	0
3		Há prospecção formal mas as melhores práticas não são implementadas	25	-100
2		Há prospecção informal mas as melhores práticas não são implementadas	12,5	-166,7
1		Não há prospecção	0	-233,3

92. DESCRITOR		Planejamento da participação anual do pessoal nos lucros e resultados			
		Planejamento da participação anual do pessoal nos lucros e resultados		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
5		O planejamento é feito em conjunto, com todas as pessoas		100	183,3
4		O planejamento é feito em conjunto, com quase todos da empresa (de vários níveis)		91,67	150
3	Bom	O planejamento é feito somente pela alta administração e pelos gerentes de áreas (deptos)		79,17	100
2	Neutro	O planejamento é feito somente pela alta administração		54,17	0
1		O planejamento não é feito		0	-216,7

93. DESCRITOR		Avaliação de desempenho dos indivíduos			
		Aperfeiçoamento da sistemática de avaliação de desempenho dos indivíduos		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
4	Bom	Há avaliação freqüente e são implementadas as melhorias sugeridas		100	180
3	Neutro	Há avaliação esporádica e são implementadas as melhorias sugeridas		71,43	100
2		Há avaliação mas não são implementadas as melhorias sugeridas		35,71	0
1		Não há avaliação da sistemática		0	-100

Recompensas emocionais

94. DESCRITOR		Reconhecimento do trabalho das pessoas, por parte da empresa			
		Há reconhecimento (feedback) do trabalho das pessoas, por parte da empresa		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
5		Sim, para o empregado, a todos na empresa e também na comunidade		100	142,9
4	Bom	Sim, para o empregado e em meio a todos na empresa		85,71	100
3		Sim, para o empregado e em meio a grupos específicos da empresa		71,43	57,1
2	Neutro	Sim, para o próprio empregado		52,38	0
1		Não há reconhecimento		0	-157,1

95. DESCRITOR		Reconhecimento dos talentos das pessoas, por parte da empresa			
		Há reconhecimento dos talentos das pessoas, por parte da empresa		$\mu (x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição			
5		Sim, para o empregado, a todos na empresa e também na comunidade		100	250
4	Bom	Sim, para o empregado e em meio a todos na empresa		66,67	100
3	Neutro	Sim, para o empregado e em meio a grupos específicos da empresa		44,44	0
2		Sim, para o próprio empregado		22,22	-100
1		Não há reconhecimento		0	-200

96. DESCRITOR		Mecanismos de reconhecimento dos indivíduos, por parte da empresa		
		Há mecanismos de reconhecimento dos indivíduos, por parte da empresa	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Sim, normalmente há reconhecimento formal e pessoalmente (contato pessoal)	100	250
4		Sim, normalmente informal e pessoalmente (contato pessoal)	85,71	175
3	Bom	Sim, normalmente formal, mas "a distância" (e-mail, telefone, carta, etc.)	71,43	100
2	Neutro	Sim, normalmente informal, mas "a distância" (e-mail, telefone, carta, etc.)	52,38	0
1		Não há mecanismos de reconhecimento dos indivíduos	0	-275
97. DESCRITOR		Reconhecimento em todos os níveis		
		Há reconhecimento em todos os níveis	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Sim, há reconhecimento em todos os níveis	100	200
3	Bom	Não, mas há reconhecimento em quase todos os níveis	78,57	100
2	Neutro	Não, há reconhecimento em alguns níveis	57,14	0
1		Não há reconhecimento	0	-266,7
98. DESCRITOR		Transparência nas recompensas oferecidas às pessoas pelo seu bom comportamento		
		Há disseminação das recompensas oferecidas às pessoas pelo seu bom comportamento	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição		
4		Sim, em todos os níveis	100	200
3	Bom	Sim, em quase todos os níveis	78,57	100
2	Neutro	Sim, em alguns níveis	57,14	0
1		Não são disseminadas as recompensas que as pessoas podem ter	0	-266,7
99. DESCRITOR		Tratamento dado às pessoas que fazem parte da empresa		
		Como é o tratamento dado às pessoas que fazem parte da empresa, em comparação ao mercado	$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição		
6		Segundo as expectativas do pessoal (pressupõe avaliação periódica), acima do mercado	100	116,7
5	Bom	Segundo as expectativas do pessoal (avaliação periódica), na média de mercado	89,29	100
4		Segundo as expectativas do pessoal (avaliação periódica), abaixo do mercado	46,43	33,3
3		Segundo as possibilidades da empresa (o mínimo necessário), acima do mercado	39,29	22,2
2	Neutro	Segundo as possibilidades da empresa (o mínimo necessário), na média de mercado	25	0
1		Segundo as possibilidades da empresa (o mínimo necessário), abaixo do mercado	0	-38,9

IMAGEM

Interna

Incentivo ao comportamento desejado pela empresa

100. DESCRITOR		Ganhos com o alinhamento do comportamento individual ao da empresa			
		Ganhos com o alinhamento do comportamento individual ao da empresa		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
4		Os ganhos são conhecidos e divulgados entre todos os níveis		100	200
3	Bom	Os ganhos são conhecidos e divulgados entre alguns níveis		78,57	100
2	Neutro	Os ganhos são conhecidos mas não são divulgados		57,14	0
1		Os ganhos não são conhecidos		0	-266,7

Alinhamento da imagem da empresa

101. DESCRITOR		Transparência quanto aos objetivos empresariais			
		De que forma são disseminados os objetivos empresariais		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
3		Há uma política de remuneração por metas e outras iniciativas		100	160
2	Bom	Há uma política de remuneração por metas		62,5	100
1	Neutro	Não há esforço para que as pessoas conheçam os objetivos empresariais		0	0

102. DESCRITOR		Disseminação de um Código de Conduta			
		Disseminação de um Código de Conduta		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
4		Há um Código de Conduta disseminado entre todos os níveis		100	200
3	Bom	Há um Código de Conduta disseminado entre alguns níveis		78,57	100
2	Neutro	Há um Código de Conduta mas este não é disseminado		57,14	0
1		Não há um Código de Conduta		0	-266,7

103. DESCRITOR		Identificação das pessoas com o Código de Conduta				
		Como se percebe a identificação das pessoas com o Código de Conduta		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
5		Todos têm comportamentos próximos daquele descrito no Código de Conduta			100	200
4	Bom	A maioria tem comportamentos próximos daquele descrito no Código de Conduta			75	100
3	Neutro	Metade tem comportamentos próximos daquele descrito no Código de Conduta			50	0
2		A minoria tem comportamentos próximos daquele descrito no Código de Conduta			25	-100
1		Ninguém tem comportamentos próximos daquele descrito no Código de Conduta			0	-200

104. DESCRITOR		Ações para internalizar o Código de Conduta pelas pessoas				
		Como se dissemina e motiva as pessoas a comportarem-se como o definido como padrão pela empresa		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
6		Mostra-se os ganhos (materiais e intangíveis) e os exemplos (casos de "gente padrão")			100	200
5		Mostra-se ganhos (intangíveis) e exemplos (casos de "gente padrão")			91,67	166,7
4	Bom	Mostra-se ganhos (materiais) e exemplos (casos de "gente padrão")			75	100
3	Neutro	Apenas são evidenciados os exemplos (casos de "gente padrão")			50	0
2		Isso é feito por meio de outras formas de disseminação e motivação			33,33	-66,7
1		Não se dissemina o Código de Conduta e nem se motiva as pessoas			0	-200

105. DESCRITOR		Interação com a comunidade				
		Há planejamento de médio e longo prazo das ações de interação com a comunidade		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4		Sim, para que a comunidade conheça a empresa e reconheça como "positiva" sua imagem			100	166,7
3	Bom	Sim, para que a comunidade conheça a empresa			73,33	100
2	Neutro	Não, são desenvolvidas apenas ações isoladas para que a comunidade a conheça			33,33	0
1		Não, sequer são desenvolvidas ações para que a comunidade conheça a empresa			0	-83,3

Externa

Relacionamento com sindicatos e outras entidades representativas

106. DESCRITOR		Desenvolvimento de ações de interesse mútuo				
		Há preocupação em se desenvolver ações de interesse mútuo		$\mu (x)$	$v(x)$	
N	Ancora	Descrição				
4	Bom	Sim, buscando conhecer todos os interesses da outra parte e desenvolvendo ações			100	100
3	Neutro	Sim, mas estas são desenvolvidas apenas com base na percepção da empresa			73,33	0
2		Apenas se busca conhecer todos os interesses da outra parte			33,33	-150
1		Não há preocupação quanto ao desenvolvimento de ações de interesse mútuo			0	-275

107. DESCRITOR		Mecanismos de ouvidoria da outra parte		
Há mecanismos de ouvidoria da outra parte			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
5		Sim, estes são avaliados e melhorados continuamente	100	121,4
4	Bom	Sim, estes são avaliados, mostram-se eficientes e não são melhorados	86,36	100
3		Sim, estes são avaliados, porém, mostram-se ineficientes e não são melhorados	40,91	28,6
2	Neutro	Há mecanismos, porém, sua eficiência não é avaliada	22,73	0
1		Não há mecanismos	0	-35,7

Indivíduos multiplicadores da imagem

108. DESCRITOR		Comportamento do pessoal fora da empresa		
Comportamento do pessoal fora da empresa			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
6		É avaliado, está de acordo com o desejado e há ações para adequá-lo cada vez mais	100	300
5		É avaliado e não está de acordo com o desejado, mas há ações para adequá-lo	81,82	200
4	Bom	É avaliado e está de acordo com o desejado, mas não há ações para mantê-lo	63,64	100
3	Neutro	Não se conhece o comportamento mas se incentiva a adequação ao padrão da empresa	45,45	0
2		É avaliado e não está de acordo com o desejado, mas não há ações para adequá-lo	27,27	-100
1		Não se conhece o comportamento sequer se incentiva a adequação ao padrão da empresa	0	-250

109. DESCRITOR		Estímulo ao voluntariado		
Há diferentes instrumentos de estímulo ao voluntariado			$\mu(x)$	$v(x)$
N	Ancora	Descrição		
3	Bom	Sim, seja em ações comunitárias da empresa ou em ações individuais (incentivadas)	100	100
2	Neutro	Sim, por meio de ações comunitárias desenvolvidas pela empresa	62,5	0
1		Não há estímulos a esta prática	0	-166,7

Reconhecimento pelas boas práticas

110. DESCRITOR		Disseminação do que é realizado interna e externamente			
		Como se dissemina o que é realizado interna e externamente		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
6		É publicado o Balanço Social e se participa de eventos beneficentes e de divulgação		100	150
5	Bom	É publicado o Balanço Social e se participa de eventos beneficentes		81,82	100
4		É publicado o Balanço Social e se participa de eventos de divulgação		63,64	50
3	Neutro	É publicado o Balanço Social		45,45	0
2		Participa-se de eventos beneficentes e/ou de divulgação		27,27	-50
1		Não há disseminação		0	-125

111. DESCRITOR		Reconhecimentos induzidos recebidos pela empresa por outras partes			
		Número de reconhecimentos induzidos recebidos pela empresa por outras partes		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
6		Foram registrados quatro ou mais no último ano		100	133,3
5	Bom	Foram registrados três no último ano		90	100
4		Foram registrados dois no último ano		80	66,7
3	Neutro	Foi registrado um no último ano		60	0
2		Não foi registrado no último ano, apesar da empresa ter se inscrito / candidatado a algum		40	-66,7
1		Não houve a participação da empresa em eventos deste tipo (não houve pró-atividade)		0	-200

112. DESCRITOR		Reconhecimentos espontâneos recebidos pela empresa por outras partes			
		Número de reconhecimentos espontâneos recebidos pela empresa por outras partes		$\mu (x)$	$v (x)$
N	Ancora	Descrição			
5		Foram registrados quatro ou mais no último ano		100	116,7
4	Bom	Foram registrados três no último ano		90,91	100
3		Foram registrados dois no último ano		72,73	66,7
2	Neutro	Foi registrado um no último ano		36,36	0
1		Não foi registrado no último ano		0	-66,7

APÊNDICE F – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

