

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JOSEANE PONTES**

**PROPOSTA DE MODELO PARA PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO COM BASE NAS  
NECESSIDADES SOCIAIS DA REGIÃO ONDE ESTÁ INSERIDA**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção

**Orientador: Osmar Possamai**

Florianópolis

2003

Joseane Pontes

**PROPOSTA DE MODELO PARA PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO COM BASE NAS  
NECESSIDADES SOCIAIS DA REGIÃO ONDE ESTÁ INSERIDA**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Osmar Possamai

Florianópolis

2003

**JOSEANE PONTES**

**PROPOSTA DE MODELO PARA PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO COM BASE NAS  
NECESSIDADES SOCIAIS DA REGIÃO ONDE ESTÁ INSERIDA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

---

Osmar Possamai, Dr.

Orientador

---

---

Célia Vieira Vitali Bello, Dra.

INMETRO

---

---

Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.  
UDESC  
**DEDICATÓRIA**

À todas as pessoas que acreditam que o mundo pode ser melhor e buscam através desta crença, concretizar ações capazes de propiciar maior bem estar à outras que nele habitam.

## **AGRADECIMENTOS**

A força de vontade, colaboração, respeito e carinho são fundamentais para tornar concreto um trabalho. Desta forma, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Em especial, expresso os meus agradecimentos:

- À Universidade Federal de Santa Catarina;
- Ao CNPQ pelo apoio financeiro.
- Ao professor Osmar Possamai, pelas valiosas palavras, orientação e estímulo;
- À Célia, pelas sugestões ao trabalho, incentivo, paciência e constante inspiração como pessoa e profissional;
- Ao professor Luiz, pelas valiosas sugestões;
- À minha querida tia Marizi, por acreditar sempre que as pessoas e a vida podem ser melhores;
- Ao professor Demerval Mafra, pela forma despretensiosa de acreditar no potencial das pessoas;
- Ao Junior pelo carinho e apoio;
- Ao tio Toninho, pelo incentivo e pelas valiosas palavras;
- Ao Juarez, Vinicius, Lú, Cássia, Kátia, Andréa, Andréia, Cris e Scheila pela amizade e apoio nos momentos difíceis;
- Aos meus irmãos Grazi e Leandro pelo carinho inesgotável; e
- Finalmente, aos meus queridos pais, Leonor e Neuza por me ensinarem que nenhum esforço é inútil quando se tem um objetivo.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	08
RESUMO.....	10
ABSTRACT.....	11
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Problema de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Objetivos do Trabalho.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Objetivo geral.....	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
<b>1.3. Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. A Relação entre Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Sustentável.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. O Papel do Terceiro Setor e do Estado na Questão Social.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. A Globalização e o Desenvolvimento Sustentável.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. A Gestão da Responsabilidade Social no Contexto Competitivo.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5. A Responsabilidade Social nas Organizações.....</b>	<b>28</b>
2.5.1. O conceito de Responsabilidade Social.....	28
2.5.1.2. As correntes da Responsabilidade Social.....	33
2.5.3. Os limites e princípios da Responsabilidade Social.....	34
2.5.3.1. Os limites da Responsabilidade Social.....	34

2.5.3.2. Os princípios da Responsabilidade Social.....	36
2.5.4. Os estágios da Responsabilidade Social.....	38
2.5.5. Os <i>stakeholders</i> .....	40
2.5.5.1. A classificação dos <i>stakeholders</i> .....	42
2.5.6. A definição de Responsabilidade Social assumida pela empresa.....	43
2.5.7. A prática do empresariado brasileiro na questão social.....	47
<b>2.6. Considerações</b> .....	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 3 – OS INDICADORES SOCIAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1. Histórico dos Indicadores Sociais</b> .....	<b>52</b>
<b>3.2. Os Principais Indicadores Sociais para a Política Social</b> .....	<b>55</b>
3.2.1. Indicadores demográficos e de saúde.....	56
3.2.2. Indicadores educacionais e culturais.....	58
3.2.3. Indicadores de mercado de trabalho.....	60
3.2.4. Indicadores de renda e pobreza.....	61
3.2.5. Indicadores habitacionais e de infra-estrutura.....	63
3.2.6. Indicadores de qualidade de vida urbana e meio-ambiente.....	63
3.2.7. Indicadores político-sociais e de opinião pública.....	64
<b>3.3. Indicadores de Desenvolvimento Social Sustentável</b> .....	<b>65</b>
<b>3.4. Indicadores Compostos: IDH, IDH-M E IDS</b> .....	<b>67</b>
3.4.1. Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).....	68
3.4.2. Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M).....	71
3.4.3. Índice de Desenvolvimento Social (IDS).....	73
<b>3.5. Considerações</b> .....	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO</b> .....	<b>79</b>
4.1 Apresentação do Modelo Proposto.....	79
4.2 Descrição do Modelo Proposto.....	80
4.2.1 Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social externa da organização.....	81
4.2.2 Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência regional.....	81
4.2.3 Etapa 3: Levantamento dos indicadores sociais da região.....	82
4.2.4 Etapa 4: Estabelecimento dos indicadores sociais prioritários.....	82

4.2.5 Etapa 5: Implementação do Plano de Ação de Responsabilidade Social .....	85
4.2.6 Etapa 6: Verificação do atendimento de metas e planos de melhoria.....	87
4.3 Considerações.....	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 Apresentação da Empresa.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 Aplicação do Modelo.....</b>	<b>89</b>
5.2.1 Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social externa da organização.....	89
5.2.2 Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência regional.....	90
5.2.3 Etapa 3: Levantamento dos indicadores sociais da região.....	90
5.2.4 Etapa 4: Estabelecimento dos indicadores sociais prioritários.....	91
5.2.5 Etapa 5: Implementação do Plano de Ação de Responsabilidade Social .....	93
5.2.5.1 Passo 1 – Estabelecimento de Metas para o Plano de Responsabilidade Social.....	94
5.2.5.2 Passo 2 – Implementação das Ações Sociais.....	95
5.2.6 Etapa 6: Verificação do cumprimento das metas e planos de melhoria contínua.....	96
<b>5.3 Avaliação Global do Modelo.....</b>	<b>96</b>
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>98</b>
<b>6.1 Conclusões.....</b>	<b>98</b>
<b>6.2 Sugestões Para Trabalhos Futuros.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>105</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Os três pilares do Desenvolvimento Sustentável.....	19
Figura 2.2: As visões relacionadas à Responsabilidade Social.....	30
Figura 2.3: Evolução dos períodos pertinentes à Responsabilidade Social.....	31
Figura 2.4: As correntes da Responsabilidade Social.....	33
Figura 2.5: Os estágios da prática da Responsabilidade Social.....	38
Figura 2.6: Os estágios de Responsabilidade Social da empresa.....	39
Figura 2.7: Lista de amostra de <i>stakeholders</i> primário (P) e secundário (S).....	43
Figura 2.8: Principais áreas da Responsabilidade Social.....	45
Figura 2.9: Indicadores de Responsabilidade Social, conforme os temas de Responsabilidade Social.....	46
Figura 2.10: A cadeia de Valor Social.....	48
Figura 3.1: Processo de agregação informacional do indicador.....	53
Figura 3.2: Os principais indicadores sociais para a política pública.....	55
Figura 3.3: Indicadores Sustentáveis pertinentes ao tema social.....	67
Figura 3.4: Desenvolvimento Econômico, Social e Humano.....	69
Figura 3.5: Formação do IDH.....	70
Figura 3.6: Diagrama de construção do IDH.....	70
Figura 3.7: Balizas para o cálculo do IDH.....	71
Figura 3.8: Conjunto de indicadores formadores do IDS.....	74
Figura 3.9: Os indicadores sociais representados pela ONU, Jannuzzi, IDH-M e IDS.....	77
Figura 4.1: Fluxograma esquemático do modelo proposto.....	80
Figura 4.2: Matriz de decisão para priorização dos indicadores sociais.....	83
Figura 4.3: Valores atribuídos para a proposta de priorização.....	84
Figura 4.4: Matriz D.I.I de priorização dos indicadores sociais empatados.....	85
Figura 4.5: Metas para o Plano de Responsabilidade Social.....	86
Figura 4.6: Método 5W1H para a operacionalização do modelo.....	87
Figura 5.1: Valores dos indicadores sociais que compõe o IDS no município de Jaraguá do Sul (SC).....	91

Figura 5.2: Matriz de decisão para a priorização dos indicadores sociais.....	92
Figura 5.3: Metas para o Plano de Responsabilidade Social.....	94
Figura 5.4: Método 5W2H para a operacionalização do modelo.....	95

## RESUMO

PONTES, Joseane. Proposta de Modelo para Priorização de Ações de Responsabilidade Social com Base nas Necessidades Sociais da Região Onde está Inserida. 2003. 119 páginas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

Este trabalho tem o objetivo de propor um modelo que permita às empresas adequar o seu plano de Responsabilidade Social, aos indicadores sociais da região em que a empresa está inserida. Esse tema tem importância no atual contexto, pois com o acirramento da concorrência internacional e a globalização da economia, as organizações não governamentais, em especial àquelas geradoras de lucro, chamadas de **Segundo Setor** da economia, sentem-se pressionadas para atuar de forma social junto à sociedade, contribuindo com o desenvolvimento social das regiões onde atuam. Tal iniciativa busca amenizar o ônus representado pelo acirramento da economia sobre a sociedade. Desta forma, as organizações começam a buscar novos padrões e filosofias de gestão, para fazer frente a estes desafios de competitividade organizacional associados à Responsabilidade Social, juntamente com o desafio proposto pelo desenvolvimento social sustentável. O modelo desenvolvido foi aplicado em uma empresa do setor de vestuário. Durante a aplicação, através do estabelecimento dos Indicadores que avaliam as necessidades sociais da região onde a organização está inserida, foi possível priorizar as ações do plano de Responsabilidade Social da empresa que mais auxiliam à satisfação das necessidades sociais do Município e da organização. O resultado esperado para a organização após a aplicação do Modelo, é uma correta orientação e conexão entre as expectativas e necessidades sociais do Município com as ações gerenciais da organização, a fim de garantir a posição socialmente responsável para a organização e socialmente sustentável para a região.

**Palavras chave: Responsabilidade Social, Indicadores Sociais, Apoio a Decisão.**

## ABSTRACT

PONTES, Joseane. Proposta de Modelo para Priorização de Ações de Responsabilidade Social com Base nas Necessidades Sociais da Região Onde está Inserida. 2003. 120 páginas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

This work has the objective to consider a model that allows the companies to adjust its plan of Social Responsibility, to the social indicator of the region where the company is inserted. This subject has importance in the current context, therefore with the international competition and the globalization of the economy, the not governmental organizations, in special to those generating of profit, calls of Second Sector of the economy, they are felt pressured to act of together social form to the society, contributing with the social development of the regions where they act. Such initiative searches to brighten up the responsibility represented for the acirramento of the economy on the society. Of this form, the organizations start to search new standards and philosophies of management, to make front to these challenges of organizacional competitiveness associates to the Social Responsibility, together with the challenge considered for the sustainable social development. The developed model was applied in a company of the clothes sector. During the application, through the establishment of the Indicators that evaluate the social necessities of the region where the organization is inserted, was possible to prioritize the actions of the plan of Social Responsibility of the company that more assist to the satisfaction of the social necessities of the City and the organization. The result waited for the organization after the application of the Model, is a correct orientation and connection between the expectations and social necessities of the City with the managerial actions of the organization, in order to guarantee the responsible for organization and socially sustainable social status for the region.

**Key-Words: Social Responsibility, Social Indicators, Support the Decision.**

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

As desigualdades sociais vêm crescendo de forma a preocupar o Primeiro, Segundo e Terceiro setor da economia e a comprometer a conquista pelo desenvolvimento sustentável mundial. Desta forma, o pilar social, um dos tripés do desenvolvimento sustentável vem ganhando maior importância e atenção nos dias de hoje, especialmente porque a carência social tornou-se de maior dimensão, devido aos fatores econômicos advindos com a globalização. Em função do crescimento da pobreza mundial, que segundo a ONU (KUNTZ, 2000) já chega a 1,2 bilhões de pessoas vivendo em condições de pobreza absoluta, considerando a população mundial de 6 bilhões de pessoas (relacionada ao crescimento do consumo e da má distribuição de renda), os problemas que envolvem a sociedade não se limitam mais somente à atenção do Estado, conquistando assim, as atenções da esfera mercantil e não mercantil da sociedade.

O Primeiro Setor, representado pelo Estado, não atende todo o tecido social, e o Terceiro Setor, representado pela sociedade civil que procura atender às questões públicas, porém sem fins lucrativos, não possuem recursos econômicos próprios suficientes para atenderem sozinhos os problemas sociais, nem mesmo possuem ferramentas eficazes para satisfazer as necessidades sociais advindas em consequência da globalização. Desta forma, o Segundo Setor, representado pelo mercado, vem contribuindo para amenizar os problemas da sociedade e colaborar para a promoção do desenvolvimento sustentável, por meio de planos de Responsabilidade Social.

Auferindo-se ao sistema econômico atual, as empresas, que representam o Segundo Setor da Economia e que possuem grande representatividade no contexto econômico, estão buscando contribuir para o aumento da qualidade de vida da sociedade, por meio de planos de Responsabilidade Social que visam promover a melhoria do pilar social do desenvolvimento sustentável da comunidade local, regional ou nacional. Porém, para que um plano de Responsabilidade Social seja eficaz, deve-se basear em dados sociais confiáveis, a fim de prever as necessidades e prioridades dos problemas sociais a serem estudados.

### **1.1. Problema de Pesquisa**

Quando uma empresa insere a Responsabilidade Social em sua gestão, busca resolver problemas sociais que estão aleatoriamente ao seu alcance, conforme suas possibilidades, e desta forma, não utiliza ferramentas que priorizem a melhoria dos reais problemas sociais. A falta de

utilização de ferramentas, por parte das empresas, no plano de Responsabilidade Social, a fim de criterizar as demandas sociais, gera uma lacuna entre o que se pode fazer e o que deveria ser feito.

Devido a ausência de critérios existente para tornar o plano de Responsabilidade Social mais eficiente, surge o seguinte problema de pesquisa: como uma empresa que pretende inserir a Responsabilidade Social em sua gestão, a fim de contribuir para o desenvolvimento social sustentável da comunidade onde está inserida, poderia tornar o resultado processual do plano de Responsabilidade Social mais eficiente?

Dado a esta demanda, poderão ser utilizadas ferramentas de apoio que auxiliem na resolução do problema descrito anteriormente, tais como os indicadores sociais.

Considerando que as parcerias entre o Primeiro, Segundo e Terceiro Setor são importantes para alavancar maior eficiência na resolução dos problemas sociais, em prol do desenvolvimento sustentável, o estímulo de tais parcerias, especialmente entre o Estado e as empresas privadas, seria útil para tornar a resolução dos problemas sociais mais rápido e eficiente.

Até pouco tempo atrás, a resolução dos problemas sociais era de exclusiva competência do Estado. Em decorrência desse fato, as empresas socialmente responsáveis acreditam possuir limitações para responder às demandas sociais. Além disso, as empresas movidas por tal responsabilidade, utilizam-se de parâmetros de Responsabilidade Social, a fim de não se distanciarem de sua principal responsabilidade de mercado: o lucro. Nota-se, portanto, que embora as empresas venham tentando contribuir para a busca do desenvolvimento sustentável da região onde estão inseridas, não poderão se desvincular de seu princípio maior que é a lucratividade da empresa e também sua sobrevivência no mercado.

Desta forma, o Estado ainda tem papel importante no contexto social, embora não esteja suprimindo todas as demandas advindas da carência social da sociedade. Sua experiência em tratar as questões sociais relaciona-se a priorizar e solucionar as maiores necessidades e carências sociais. Uma vez que as empresas venham a formar parceria com o Estado, no intuito de contribuir para o desenvolvimento social sustentável equânime, a busca por indicadores sociais da região para definir a Responsabilidade Social na empresa se faz importante, a fim de obter uma melhoria eficiente na resolução dos problemas sociais.

A união entre o que deve ser feito para a melhoria dos problemas sociais e a efetiva prática de melhoramento, pode ser alcançada através do estudo dos indicadores sociais regionais definidos pelo Estado, incorporados ao plano de gestão relacionado a Responsabilidade Social

das empresas, uma vez que o Estado conhece os problemas da região e a empresa pode tornar o auxílio à sociedade muito mais efetivo, através de seus recursos econômicos e humanos.

Com isso, espera-se com o presente trabalho, estimular à conscientização dos empresários sobre a importância da inclusão de parcerias entre os setores da economia em prol da resolução dos problemas sociais, e ainda, busca-se estimular o investimento em projetos sociais por meio de planos de Responsabilidade Social das empresas.

É importante salientar que o trabalho se limitará a tratar de questões relacionadas aos problemas sociais regionais, assim como indicadores sociais voltados à região em que a empresa está inserida, com a finalidade de proporcionar a adequação da Responsabilidade Social conforme as necessidades sociais prioritárias da região às empresas interessadas.

Com isso, e no intuito de propor a resolução do problema anteriormente mencionado, pode-se elaborar os objetivos do trabalho.

## **1.2. Objetivos do Trabalho**

O Objetivo Geral do trabalho é propor um modelo que permita às empresas adequarem seu plano de Responsabilidade Social, aos indicadores sociais da região em que a empresa está inserida.

Para atingir o objetivo proposto, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- estabelecer os parâmetros pertinentes ao Plano de Responsabilidade Social da organização;
- determinar os indicadores sociais regionais em que a organização está inserida; e
- estabelecer critérios para priorização de ações da organização em consonância com os indicadores sociais da região.

## **1.3. Estrutura do Trabalho**

O trabalho está dividido em 6 capítulos.

No Capítulo 2 será abordado, com maior profundidade, o problema de pesquisa que envolverá as limitações das empresas no trabalho com a Responsabilidade Social, além de como as mesmas vêm lidando com a questão de Responsabilidade Social, por meio de parâmetros. Será abordada também, a relação entre os três setores da economia, em função dos problemas

sociais, e ainda o motivo pelo qual as empresas vêm colaborando para o desenvolvimento sustentável, por meio da Responsabilidade Social.

No Capítulo 3 serão apresentados os indicadores sociais que vem sendo utilizados para se medir o desenvolvimento social de uma determinada região.

No Capítulo 4 será apresentada a elaboração do modelo de Responsabilidade Social para a empresa. Serão identificados os passos e cuidados necessários para o levantamento de informações e futura aplicação do modelo.

No Capítulo 5 será apresentado uma aplicação do modelo proposto, onde serão discutidas as etapas, a fim de obter comparação através de dados reais e, conseqüentemente, abordar as vantagens e desvantagens do modelo para uma empresa que deseja aprimorar seu plano de Responsabilidade Social.

E finalmente, no Capítulo 6 serão apresentadas as conclusões do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo buscará mostrar, em especial, o papel da Responsabilidade Social das empresas em prol da equidade social e do desenvolvimento sustentável, bem como os parâmetros pertinentes a Responsabilidade Social das empresas, a fim de conciliar com os indicadores sociais regionais para proferir melhores resultados ao plano da empresa.

Porém, para embasar a questão da Responsabilidade Social, será abordado, a seguir, a relação entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável, o papel do Terceiro Setor e do Estado no contexto social, a questão da globalização e da competitividade que envolvem a Responsabilidade Social.

### **2.1 – A Relação entre Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Sustentável**

O início do desenvolvimento econômico possui raiz teórica e empírica, proveniente de crises econômicas diretamente relacionadas ao poder econômico, o que ocasionou a não priorização das condições de vida do conjunto da população. Sendo assim, seu surgimento teve como consequência, a preocupação com os problemas de crescimento e da distribuição de riquezas (SOUZA, 1997).

No Brasil, o modelo econômico utilizado para o desenvolvimento, baseado nas premissas econômicas, políticas e sociais do desenvolvimento econômico, não atenderam às expectativas inicialmente propostas. A população e o meio ambiente obtiveram danos sociais, uma vez que houveram distorções no modelo de desenvolvimento. Entre o período de 1945 a 1970, fase próspera dos países industrializados, países em desenvolvimento, tais como o Brasil, apelaram ao Estado para implantação de um parque industrial, na busca da substituição de importações pela produção nacional (Singer *in* BORTOLANZA, 1999).

Sob este aspecto, a produção nacional foi tomada por segmentos de produtos intermediários, tais como energia, siderurgia, bens de capital, papel, celulose e petróleo, resolvendo satisfatoriamente o problema alavancado em torno da substituição de importações, porém gerando um problema social, dado que o uso intensivo de tais produtos são altamente poluidores (Castro *in* BORTOLANZA, 1999).

A partir dos anos 70, uma grande transformação veio marcar a economia brasileira. A tecnologia empregada nos sistemas produtivos elevaram a produtividade, criando desta forma

uma vantagem competitiva no mercado, porém reduzindo a necessidade de emprego, especialmente a considerada desqualificada para o novo sistema de produção.

Segundo Dantas (1999), a crise de petróleo, por volta de 1974, originou uma crise econômica mundial, que contribuiu maciçamente para o fracasso do modelo econômico e consequentemente para o aumento da carência da população mais necessitada.

A economia brasileira, fundamentada em dispendiosos projetos, acabou por impulsionar um tipo de desenvolvimento voltado exclusivamente à quantificação de índices relacionados ao crescimento econômico. A questão qualitativa, que inclui questões ambientais e sociais foi relegada a segundo plano, uma vez que estes não constituíam fatores de interesses para o desenvolvimento econômico brasileiro (GUIMARÃES, 1984).

Com relação aos conceitos de crescimento e desenvolvimento econômico, pode-se mencionar que eles estão interrelacionados, uma vez que não poderá haver desenvolvimento sem crescimento econômico. Para haver crescimento econômico, é necessário que haja superação do crescimento demográfico para que possa haver expansão do nível de emprego, além da arrecadação pública, a fim de permitir ao governo, cumprir a sua finalidade e aplicar os recursos governamentais em gastos sociais (PINTO, 1970).

Assim, o crescimento econômico está vinculado ao aspecto quantitativo, relacionado ao aumento da capacidade produtiva da economia. Já o crescimento econômico acompanhado por alterações na estrutura econômica e pela melhoria de padrão de vida da população é denominado desenvolvimento econômico (SANDRONI, 1998).

Segundo Schumpeter (1988), a melhor forma de obter a melhoria do padrão de vida da população, a fim de alcançar o desenvolvimento econômico, é através do lucro obtido das empresas.

Isso se explica através do fato de que o empresário é o maior criador de fortuna, e é a partir do lucro que há acumulação de riquezas e consequentemente o desenvolvimento econômico. Com isso, um empresário empreendedor poderá tomar atitudes dinâmicas que beneficiarão a sua região, desde estimular a educação para especializar a mão de obra, até atrair outras indústrias, geradoras de empregos, que poderão estar interligadas ao ramo do empresário (SCHUMPETER, 1988).

Desta forma, com a persistência da deficiência econômica auferindo ônus ao pilar social e ambiental do modelo de desenvolvimento econômico, um novo processo de desenvolvimento veio ressaltar suas falhas. O desenvolvimento sustentável propõe maior coerência ao modelo,

buscando equilibrar os níveis social, econômico e ambiental, dentro de uma nova visão de desenvolvimento.

As informações mais noticiadas sobre desenvolvimento sustentável se deram a partir de 1968, instigadas por questões ambientais, e motivadas pelos movimentos sociais e pela crise do petróleo (DANTAS, 1999).

Em 1970 surgiu um informativo sobre os Limites do Crescimento, solicitado pelo Clube de Roma e elaborado pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) que preconizava uma sociedade equitativa, ecologicamente contínua e materialmente suficiente (Quirino, 1999). Já em 1972, ocorreu a primeira Conferência das Nações Unidas, realizada em Estocolmo, onde foram tratados assuntos tais como crescimento populacional e urbanização, e poluição causada pela industrialização. Em 1987, surgido de uma proposta de 4 anos anteriores a este ano, o Relatório *Brundtland* intitulado “Nosso Futuro Comum”, e elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) foi apresentado a ONU em 1997. Tal relatório tratou de questões relacionadas ao capitalismo selvagem e às desigualdades nas estruturas sociais e econômicas da sociedade global (QUIRINO, 1999).

A definição de Desenvolvimento Sustentável mais citada, segundo o relatório é: “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades.” (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p.46).

Desta forma, usando um critério de igualdade entre as gerações, o desenvolvimento é dito sustentável se a geração atual puder dar um nível de desenvolvimento *per capita* maior ou igual para as gerações futuras do que àquela adquirida pela geração atual (KISIL, *in* IOSCHPE *et al*, 2000).

Após a elaboração e divulgação do Relatório *Brundtland*, outros encontros foram realizados em favor do desenvolvimento sustentável. A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida por Rio-92 ou ECO-92 e realizada pela ONU (Organização das Nações Unidas), teve como um dos resultados, a Agenda 21, considerada um programa estratégico para o alcance do desenvolvimento sustentável no século XXI (MARTINS *in* DANTAS, 1999).

Desta forma, o desenvolvimento sustentável busca resgatar a racionalização completa, uma vez que para o alcance de um desenvolvimento harmônico, se faz necessário o respeito e o equilíbrio aos limites das diferentes lógicas econômica, ambiental e social. Para que o desenvolvimento harmônico efetivamente ocorra, se faz necessário incluir essas diferentes

lógicas, que constituem o tripé do desenvolvimento sustentável nos projetos voltados ao desenvolvimento sustentável (QUIRINO, 1999). A figura 2.1, apresenta os três pilares do desenvolvimento sustentável.

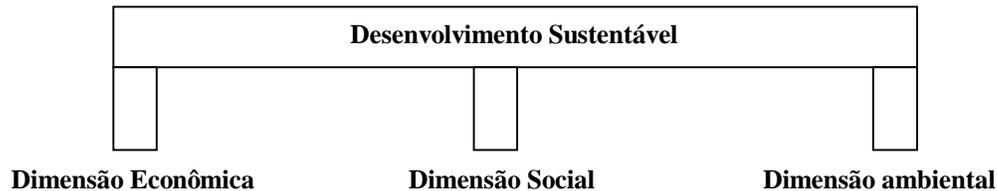


Figura 2.1 – Os Três Pilares do Desenvolvimento Sustentável. (MELO NETO E FROES, 1999)

Após a grande ênfase econômica por parte das empresas, a questão ambiental ganhou espaço especialmente em função das pressões oriundas da sociedade civil. Posteriormente, a preocupação com a dimensão social, advinda das preocupações pelas causas ambientais, vem sendo discutida e estudada (GRAJEW, 2001).

O primeiro encontro realizado para tratar especificamente sobre a questão social ocorreu em Copenhague, na Dinamarca, em 1995, com a Conferência Mundial para o Desenvolvimento Social. Tal conferência, composta por chefes de Estado e de Governo de 130 países reunidos pela ONU, contemplou a importância da questão social para o desenvolvimento sustentável, expondo que os seres humanos são o elemento central das preocupações sobre o desenvolvimento sustentável (INFORME DE LA CUMBRE MUNDIAL SOBRE DESARROLO SOCIAL, 1995, p.3).

A questão pode ser explicada dando-se ao fato de que um desenvolvimento social equitativo que reconheça que as pessoas podem ter o poder necessário para utilizar de modo sustentável os recursos ambientais, é o fundamento necessário do desenvolvimento sustentável. Porém, reconhece-se que, para sustentar o desenvolvimento social e a justiça social, é necessário um crescimento econômico de ampla base considerando-se o desenvolvimento sustentável (INFORME DE LA CUMBRE MUNDIAL SOBRE DESARROLO SOCIAL, 1995).

Segundo o *Informe de la cumbre mundial sobre desarrollo social* (1995), para obter o desenvolvimento social, todas as partes envolvidas no contexto social, desde governo, mercado e a sociedade civil devem colaborar para a equidade social.

Segundo Rodrigues (1991) desenvolvimento social é a forma com que o desenvolvimento econômico é apropriado a fim de beneficiar uma sociedade como um todo, ou de partes dela, em prol da justiça social.

Segundo Melo Neto e Froes (1999), a Responsabilidade Social é o grande instrumento das empresas para promover o desenvolvimento social e conseqüentemente o desenvolvimento sustentável.

Conforme o exposto por Gisbert Glaser (Glaser *apud* WILLIAMS, 2000, p. 4), as empresas possuem grande responsabilidade na busca pelo desenvolvimento sustentável. Tal autor defende que não existirá desenvolvimento sustentável sem a participação do setor privado, pois a globalização e a economia de mercado favorecem o crescimento de empresas que possuem mais poder que o Estado. Segundo Glaser (*op. cit.*) cerca de 500 empresas controlam uma terceira parte do PIB mundial e 3/4 do comércio internacional, influenciando a vida das pessoas e causando graves problemas sociais e ambientais. Desta forma, há uma tendência de cada vez mais as empresas se preocupar e buscar a junção dos três princípios do desenvolvimento sustentável: respeito ao meio ambiente, justiça social e prosperidade econômica.

Porém, o setor privado não é o único responsável pela busca do desenvolvimento sustentável. Este deve-se à presença de instituições do setor público, não governamental e privado, que operem em vários níveis de forma democrática, competente, eficaz e eficiente. Não basta somente investimentos públicos que apontem às necessidades da população, pois sem uma estrutura institucionalizada, os serviços públicos não poderão ser bem utilizados ou mesmo fornecidos. Um processo de desenvolvimento sustentável requer que idéias e ações sejam institucionalizadas por diferentes organizações, sejam elas o governo, setor não governamental, privado ou mesmo voluntário. (Kisil *in* IOSCHPE, 2000).

## **2.2 - O Papel do Terceiro Setor e do Estado na Questão Social**

Como foi mencionado anteriormente, a sociedade também possui papel importante no contexto econômico-político-social. Desta forma, o Terceiro Setor veio justamente ressaltar o papel da sociedade, buscando sua reivindicação por direitos sociais e ambientais, permitindo a real democratização dos direitos ao pressionar órgãos governamentais e o próprio mercado em busca da resolução de questões inerentes ao desenvolvimento sustentável.

Desta forma, o Terceiro Setor busca, em conjunto com o governo e o mercado, atingir um desenvolvimento mais equânime em prol da sociedade e do meio ambiente. O fato é ilustrado através do aumento da pobreza e da exclusão social, ocasionado pela dificuldade do Estado em gerir os recursos disponíveis em prol da sociedade (MELO NETO e FROES, 1999).

Terceiro Setor, segundo Arruda (2001), é aquele composto por entidades da sociedade civil, objetivando fins públicos e sem fins lucrativos, coexistindo com Mercado e Estado. Já Lester Salamon (Salamon *in* JORDAN, 2001) definiu o Terceiro Setor como sendo o setor não-lucrativo formado por organizações estruturadas, privadas, que não distribuem os seus lucros para os seus diretores ou acionistas, que envolvem indivíduos voluntários e que atendem a sociedade civil. Segundo Melo Neto e Froes (1999) o conceito moderno de Terceiro Setor pode estar relacionado a reunião do Estado, iniciativa privada e cidadãos, em benefício de causas sociais. Para a socióloga Ruth Cardoso (CARDOSO, 2001), Terceiro Setor é um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social, relacionado ao surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público.

Dado o exposto, percebe-se que o Terceiro Setor está diretamente ligado aos benefícios sociais do interesse da comunidade (Rifkin *in* JORDAN, 2001). Conforme Guimarães (1984), a pressão de grupos sociais, tais como do Terceiro Setor, constituiu um elemento fundamental para a redefinição da postura das empresas e do Estado por um maior compromisso social.

Sem isentar o Primeiro Setor ou o Estado de suas responsabilidades sociais, é hoje amplamente reconhecido que, isoladamente, ele não possui os meios necessários para atender a todas as demandas das populações mais pobres (IPEA, 2000). O Estado, embora detenha poderes e deveres para manter e proporcionar o bem estar social da comunidade, por não possui recursos financeiros e humanos suficientes, procura priorizar as necessidades mais urgentes da região onde atua, a fim de atendê-las, e ainda, tal debilitação ocorre porque a população aumentou de forma desproporcional aos recursos disponíveis pelo Estado. (SCHWEIZER, 1994).

Segundo Martinelli (Martinelli, *in* IOSCHPE, 2000) é o setor empresarial o principal detentor de recursos potencialmente mobilizáveis, portanto, o setor de maior força econômica e humana com técnicas para auxiliar os objetivos sociais propostos pelo Estado. Conforme Busatto (1999), a empresa deverá beneficiar a comunidade local em que está inserida. Porém, segundo Busatto (1999), quanto a sociedade de forma geral, quem deverá estar encarregado de manter, planejar e beneficiar, é o Estado. Isso ocorre, segundo Melo Neto e Froes (2001), porque o papel principal do Estado é formular estratégias globais, que beneficiem a sociedade. Desta forma, o

Estado, mesmo estando debilitado ao demonstrar sua necessidade, não perderá seu papel na sociedade (MELO NETO E FROES, 2001).

Portanto, observa-se que cada setor possui seu papel em prol da melhoria das condições de vida da sociedade ou da comunidade. Há, contudo, grande polêmica por parte dos gestores das empresas, com referência ao papel social do Segundo Setor. Mas mesmo com tais polêmicas e muitos questionamentos sobre seu papel público, as pesquisas mais recentes sobre a ação social das empresas, como as do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômico Aplicada) por exemplo, revelam que o Segundo Setor vem trabalhando em prol da sociedade e da comunidade (IPEA, 2000).

A seguir, será relacionado o papel social das empresas, em função da globalização, dentro do contexto econômico, a fim de elucidar o motivo que levou as empresas a atuar na resolução das questões sociais públicas.

### **2.3 – A Globalização e o Desenvolvimento Sustentável**

Segundo Furtado (1999) e Melo Neto e Froes (2001), as empresas envolveram-se na busca pela resolução de problemas sociais, antes de caráter público, devido às conseqüências oriundas da globalização. Com a globalização, as empresas privadas, de nível global, ganharam maior força econômica, baseada na visão das estratégias das empresas, desconsiderando quaisquer outras visões, especialmente a visão focada na solidariedade social.

O Estado, por conseqüência, deixou de ser o dirigente da economia, cedendo lugar às empresas globalizadas. Desta forma, com o aumento das carências sociais e do enfraquecimento do suporte dado pelo Estado à sociedade, as empresas tornaram-se os agentes amenizadores dos problemas sociais advindos com a globalização (FURTADO, 1999)

É importante considerar que esta nova racionalidade, advinda com a globalização, a qual Furtado (1999) chama “Racionalidade Social”, diferentemente do contexto globalizado, que tem como foco o contexto global, preocupa-se em tratar questões sociais com foco na comunidade.

Desta forma, o autor reconhece que a nova racionalidade social procura analisar globalmente o contexto econômico, mas agir localmente. Da mesma forma, Dowbor (DOWBOR, 2001) acredita que dentro do contexto da nova racionalidade, dita social, as empresas sociais atuam muito melhor em um plano local, pois é no município que se pode detectar com maior

facilidade as dificuldades encontradas pelo governo e pela sociedade civil, que segundo o autor, são os pólos mais enfraquecidos pela conjuntura econômica globalizada.

Assim, nota-se a importância social que as empresas vêm tendo no contexto globalizado, de acordo com seu poder econômico, a fim de atender as demandas sociais.

A seguir será visto a questão da gestão social das empresas, considerando a competitividade empresarial atual, a fim de dar maior embasamento aos parâmetros pertinentes a Responsabilidade Social, que serão posteriormente traçados.

#### **2.4 - A Gestão da Responsabilidade Social no Contexto Competitivo**

Partindo-se do fato de que as empresas estão inseridas no contexto econômico, pode-se equipará-las a organismos vivos que estão sujeitas às mudanças provocadas pelo contexto global. E da mesma forma que organismos vivos, as empresas devem adaptar-se ao seu meio à medida que o macroambiente se transforma, evoluindo sua cultura em face da evolução do meio externo. Tal acompanhamento das empresas com o ambiente no qual está inserido influi na sua própria sobrevivência, ou seja, caso a empresa comporte-se como uma ilha isolada do restante do mundo, sua sobrevivência ficará comprometida e tenderá a desaparecer (DUARTE e DIAS; BOLLIER; 1986, 1997).

Um dos segredos da longevidade das empresas tornou-se evidente após um estudo realizado por Arie de Geus (2001) em seu livro “Empresas Vivas”, o qual expõe que algumas empresas como a “Stora” da Suécia (criada em 1288) e a “Mitsui” do Japão (criada em 1697), possuem vários anos de sobrevivência no mercado, e ainda possuem grande projeção. Para o autor (*op. cit*) o segredo da longevidade das empresas pesquisadas foi seu comportamento como espécies vivas, e a não consideração única do aspecto econômico na sua gestão, pois as empresas que se detém somente no aspecto econômico, acabam enaltecendo apenas o lucro, a produção e a riqueza. Tais considerações levam a empresa a um encurtamento da vida. Já as empresas que pretendem perpetuar-se no mercado, devem considerar todos os grupos de interesses, conhecidos como *stakeholders*, pois deles também depende a sobrevivência da empresa.

Segundo Arie de Geus (2001), observa-se a importância da integração da empresa com seu meio, sua adaptação às mudanças e às transformações sociais ocorridas no mercado, suas considerações quanto aos funcionários, clientes, fornecedores, governo, acionistas e finalmente a comunidade, para sua própria sobrevivência. Quando uma empresa considera seus *stakeholders*

na gestão, estará mais próximo das mudanças que ocorrem no mercado, e o passo seguinte será acompanhá-las (esta questão será tratada com maiores detalhes no item 2.5.5 deste Capítulo).

Segundo Kiernan (1998), um dos mandamentos para a Administração do século XXI é a empresa fazer suas próprias regras, buscar suas próprias estratégias, pois cada vez mais as vantagens competitivas e os lucros pertencerão as empresas inovadoras que surpreenderem a concorrência como um todo, ultrapassando-a. Segundo Edward de Bono (Bono *apud* Kiernan, 1998) a inovatividade poderá ser considerada um vantagem nos negócios e inclui a questão da Gestão da Responsabilidade Social como a reinvenção do modo como a indústria opera, ocasionando um fator de inovatividade e conseqüentemente de competitividade.

Kiernan (1998) ilustra esta posição com o exemplo da loja de cosméticos *Body Shop*, da Inglaterra. Fundada em 1976, a modesta loja tornou-se uma rede com mais de 850 lojas em 41 países em 1994, vendendo a seus clientes a sensação de estarem colaborando para um mundo melhor. O processo de fabricação dos produtos de beleza da loja não são feitos com testes em animais, sua fonte vem de recursos naturais sustentáveis e o mínimo de embalagem e rótulo. A rede ainda ajuda projetos sociais na área de direitos humanos, educação, saúde e meio ambiente.

A grande estratégia da loja foi fazer o marketing baseado na confecção dos produtos, explicando aos clientes a forma de fazê-lo e o quanto uma eventual compra seria útil para a colaboração da melhoria da sociedade. A rede não se utilizou de marketing direto, ou seja, propagandas populares para divulgar seus produtos, e mesmo assim a *Body Shop* tornou-se um sucesso internacional, levando a concorrência a imitá-la. Da mesma forma que a *Body Shop*, outras empresas tornaram-se conhecidas e fortes economicamente, graças a forma socialmente responsável de gestão. Dentre elas, destacam-se as norte-americanas: *Ben & Jerry's Inc.* (rede de sorveteria) e a *Wild Planet Toys Inc.* (rede de brinquedos) (SINGER; VERGARA e BRANCO; 2001, 2001).

Segundo Kiernan (1998), a forma com que estas empresas socialmente responsáveis geriram seus negócios acabou ocasionando vantagem competitiva a elas, porque conseguiram transformar os desejos dos clientes de recompensar a Responsabilidade Social em uma forma de arte absoluta. Na verdade, os consumidores dos produtos da *Body Shop* e das demais empresas citadas anteriormente acabaram adquirindo mais do que apenas um produto tangível, pois o maior produto da loja é intangível.

De forma a complementar a visão de Kiernan, Torras (2001) expõe em seu artigo “*La Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva*”, que a inovação é apenas um dos elementos

responsáveis pela vantagem competitiva da empresa socialmente responsável. Os outros elementos que levam tal empresa a obter vantagem competitiva são: a abordagem legal, o mercado de capitais, a imagem da marca, a cultura corporativa e a legitimação do mundo empresarial (TORRAS, 2001). Além de Torras, outros autores serão citados para ilustrar os elementos pertinentes ao seu artigo.

Quanto ao elemento inovação exposto no artigo, as empresas socialmente responsáveis possuem maior tendência à inovação de produtos e processos. Conforme explanação de Torras (*op.cit.*) a empresa que se empenha na melhoria da sociedade predispõe de atitude pró-ativa, que lhe permite adiantar-se às necessidades e solicitações do mercado. Desta forma, a sensibilidade e atitude pró-ativa inerentes à cultura da empresa socialmente responsável permitirão atrair profissionais criativos e melhor preparados, que buscarão estar sempre à frente das novas mudanças, seja ela no campo de novos produtos, processos, novas leis ou tendências de mercado.

Os demais elementos são descritos a seguir.

- Abordagem legal: apesar da empresa socialmente responsável não considerar a questão legal como meta, e sim como o mínimo a ser feito, nos dias de hoje, se uma empresa não quiser ter sua imagem pública deteriorada, ou sentenças condenatórias, deve cumprir as leis e normas. Somente em dificuldades econômicas uma empresa deve se restringir apenas a cumprir as leis (DRUCKER; STONER E FREEMAN; TORRAS; 1984, 1998, 2001);

- Mercado de Capitais: segundo Torras (2001) uma empresa socialmente responsável e bem gerida poderá obter maior flexibilidade na hora de dispor de capitais, além de um custo menor para dispô-los e uma maior garantia de que estes capitais não serão desvalorizados. Esta tendência surgiu a partir da década de 70, nos países desenvolvidos (TORRAS, 2001). Além disso, segundo pesquisas realizada nas bolsas de valores, pelo menos um terço das ações são adquiridas pelos seus ativos intangíveis, como a confiabilidade e sua reputação (SOBRAL, 2001). Segundo Bollier (1997, p. 233), grande parte dos resultados advindos da Responsabilidade Social das empresas são intangíveis. Desta forma, os índices de sustentabilidade da *Dow Jones* são ótimos exemplos da valorização de ativos intangíveis que compete à Responsabilidade Social, a fim de obter maior valor nas ações (DJSGI, 1999). Com relação as ações, a *Dow Jones*, empresa da bolsa de Nova Iorque que mede o valor das ações, anunciou que, conforme os resultados de seus estudos e de seus indicadores de sustentabilidade, as empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas, têm maior visibilidade e melhor imagem no mercado. (GRAJEW, 2001);

- Imagem de Marca: segundo Torras (2001), quando a diferenciação da empresa ou do produto não pode se dar através da imagem de marca, outra estratégia deverá ser adotada, como o preço. Porém, se a estratégia adotada pela empresa for a imagem de marca, toda decisão da empresa que afetar de forma negativa esta imagem, ocasionará altos custos para a empresa e seus acionistas. Neste caso, a gestão da Responsabilidade Social contribuiria de forma positiva para a imagem de marca. Muitos exemplos podem ser dados, a título de ilustração, com relação a imagem da empresa afetada em função da “irResponsabilidade Social” (PORTER, 1989). O caso mais citado na mídia internacional é o da Nike, que após usar mão-de-obra infantil pelos seus fornecedores do Sudeste Asiático, perdeu 50% do mercado e obteve grande queda de suas ações (GRAJEW, KANZER, MURPHY; 2001, 2003, 2003);

- Cultura Corporativa: segundo Torras (*op.cit.*) para uma empresa sobreviver a longo prazo no mercado competitivo, mais do que obter uma cultura sólida e coerente com a atual situação, a empresa deverá se adaptar às mudanças de mercado. Para isso, a empresa deverá ser pró-ativa e se sensibilizar com tais mudanças. A cultura de uma empresa gerida de forma socialmente responsável possibilita tais fatores, uma vez que, conforme pesquisa realizada no IPEA (2000), as pessoas trabalham mais em equipe identificando de forma mais precisa os problemas existentes, possuem maior entusiasmo, motivação e confiança na equipe e na própria empresa e, isto tudo, acaba refletindo no resultado de suas ações e, conseqüentemente, nos resultados positivos da empresa;

- Legitimação: a necessidade de melhorar a imagem da empresa, através da melhoria dentro e fora do lugar onde a empresa atua, possibilita às empresas socialmente responsáveis maior importância no contexto competitivo. A legitimação do mundo empresarial é muito importante no contexto competitivo, e quando a empresa considera a maneira de fazer um determinado produto, as empresas socialmente responsáveis estarão contribuindo para a melhoria da imagem do produto e conseqüentemente da empresa (TORRAS, 2001).

Porém, não é somente devido a vantagem competitiva ligada à gestão de Responsabilidade Social que as empresas vêm praticando Responsabilidade Social.

Dado o exposto, a Responsabilidade Social é considerada um fator de vantagem competitiva, porque ao ser assumida de forma equânime pela empresa, contribuirá para sua sustentabilidade e desempenho, por meio da elevação de sua imagem diante à comunidade, ganhando desta forma, maior visibilidade, aceitação e potencialidade (MELO NETO E FROES, 1999).

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) o grande motivo que leva as empresas à prática da Responsabilidade Social é o lucro, uma vez que a lucratividade e o crescimento da empresa decorre das ações responsáveis de seus *stakeholders* (grupos de interesse da empresa), ou seja, a empresa socialmente responsável obtém maior credibilidade organizacional.

É importante salientar, que as relações entre lucratividade e Responsabilidade Social são difíceis de ser estabelecidas, uma vez que, além de ser difícil definir os atos da Responsabilidade Social, é praticamente impossível medir o resultado da resposta à Responsabilidade Social. Porém, há provas de que os atos responsáveis justificam seu custo financeiro. Este é o caso da empresa inglesa *Body Shop*, exemplificada anteriormente (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR., 1998).

Uma pesquisa feita no Brasil revela o motivo pelo qual as empresas brasileiras praticam ações sociais, em ordem de priorização, segundo a pesquisa do IPEA (2000) é :

- atender a motivos humanitários,
- atender à comunidade próxima ao local da empresa,
- atender a pedidos de outras entidades (governamentais ou comunitárias),
- atender motivos religiosos,
- atender solicitações de amigos/políticos,
- melhorar a imagem da empresa,
- aumentar a satisfação dos empregados da empresa,
- atender apelos de campanhas públicas (enchentes, secas, fome), e
- complementar a ação do governo.

Outro aspecto a ser analisado, é que, o incentivo fiscal não é um fator determinante para os investimentos sociais empresariais. Segundo Melo Neto e Froes (1999) e a pesquisa do IPEA (2000), o interesse pelo incentivo fiscal (de apenas 2% sobre o lucro operacional) não é fator determinante dos investimentos sociais empresariais no Brasil.

Para explicar o fato, essa pesquisa realizada pelo IPEA (2000), demonstra que grande parte das empresas pesquisadas considera o valor da dedução dos impostos muito pequena, e por isso nem ao menos chegam a solicitá-la. Das empresas pesquisada, 59% das socialmente responsáveis pesquisadas praticam ações sociais através do repasse direto de recursos financeiro para pessoas e comunidades, não fazendo a solicitação de dedução dos impostos, e 18% das empresas não conhecem os incentivos fiscais para o atendimento social (IPEA, 2000).

Nota-se que a Responsabilidade Social traz vantagens competitivas às empresas, e como expõe a literatura consultada, o fato ocorre através da imagem, valorização das ações ou demais itens que incorrem na sustentabilidade da empresa a longo prazo.

## **2.5 – A Responsabilidade Social nas Organizações**

A fim de fornecer maior embasamento à questão da Responsabilidade Social, será visto a seguir, o conceito de Responsabilidade Social, um breve histórico e finalmente as características da Responsabilidade Social, que darão base para estabelecer os parâmetros pertinentes a Responsabilidade Social da organização, e conseqüentemente ao desenvolvimento do modelo que auxilie as empresas a adequar seu plano de Responsabilidade Social aos indicadores sociais da região.

### **2.5.1. O conceito de Responsabilidade Social**

O conceito de Responsabilidade Social começou a ser mais discutido a partir de 1960, em função do aumento de publicações e estudos dirigidos ao tema. Segundo Peter Drucker (1984) a idéia mantida em torno da Responsabilidade Social tinha ligação às necessidades do proprietário da empresa envolvida, e não as reais necessidades da empresa, em colaborar com as necessidades da comunidade. Até 1960, acreditava-se que Responsabilidade Social estava relacionada a ética privada e pública, a responsabilidade dos empregadores pelos empregados, em virtude de sua riqueza e poder, e ainda, sua responsabilidade pela cultura da comunidade.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), chama-se de filantropia o termo utilizado para denominar as ações prestadas pelos empregadores à comunidade, e não Responsabilidade Social. Filantropia e Responsabilidade Social são termos que denotam diferentes significados. Filantropia, segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 27), “é a ação individual benevolente e caridosa de empresários bens sucedidos, através dos ganhos de suas empresas”. Para Paiva (2001), a filantropia traduz todas as doações caritativas de bens que atenuem momentaneamente o problema social, ou seja, o ato filantrópico não preocupa-se com ações cívicas e duradouras, e sim imediatas.

Já a Responsabilidade Social possui ação coletiva, que reflete a ação cívica da empresa em prol da cidadania e do desenvolvimento sustentável. Embora de significados diferentes, o

conceito de Responsabilidade Social derivou-se da evolução da filantropia, que era exclusivamente praticada até os anos 60. A partir desta data, seu conceito começou a acompanhar os programas de Responsabilidade Social, e, ao ser sensibilizado por problemas sociais, iniciou uma espécie de institucionalização do conceito, ou seja, as ações por problemas sociais tornaram-se não somente problemas de empresários mas de toda a organização, que os colocaram como componentes regulares das operações empresariais (TOMEI, 1984).

Segundo a autora, em seu artigo publicado em edição especial para a Fundação Getúlio Vargas em 1984 (*op. cit.*), a definição de Responsabilidade Social ainda é ambígua e de caráter subjetivo, uma vez que se defronta com áreas da filosofia, de cunho ideológico, como a ética e a moral. Desta forma, o conceito torna-se de difícil definição, com muitos pontos questionáveis por atores envolvidos pelo conceito de Responsabilidade Social, no contexto social, empresarial e governamental.

Conforme explanam Ferrel e Ferrel (2001) frequentemente o conceito de ética e de Responsabilidade Social são usados como sinônimos, porém eles possuem diferentes significados. Para Duarte e Dias (1986, p.57) “ética é uma parte da filosofia que busca esclarecer na teoria o que é certo e o que é errado na conduta humana”. Ferrel e Ferrel (2001, p. 07) procuram conceituar ética empresarial como sendo os “ princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. Já Responsabilidade Social “é a obrigação que a empresa assume com a sociedade. Ser socialmente responsável implica maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos” (FERREL e FERREL, 2001, p. 07).

De forma a complementar a visão de Ferrel e Ferrel (*op. cit.*), Costa e Viconti (2000) expõem algumas características pertinentes ao conceito de Responsabilidade Social das empresas. Segundo o relato, a Responsabilidade Social da empresa não se restringe somente aos resultados e decisões alcançados pelos sócios e acionistas, ou seja, os *shareholders*, e sim abrange os impactos das atividades da empresa considerando todos os agentes sociais que interagem com a empresa, ou seja, os *stakeholders*. Vai além também dos compromissos compulsórios da empresa, tais como a legislação e obrigações trabalhistas, pois a Responsabilidade Social expressa a inserção de valores, condutas e procedimentos, que induzem a melhoria de vida dos funcionários e seus familiares e ainda o desenvolvimento social da comunidade local, regional e nacional, a fim de atingir sustentabilidade dos negócios, através de estratégias de sustentabilidade a longo prazo.

Duarte e Dias (1986), de forma mais objetiva, expõem em sua obra três conceitos de Responsabilidade Social, como sendo os mais aceitos pela doutrina da Responsabilidade Social. Segundo esses autores, Responsabilidade Social pode ser considerada como:

- a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita ao círculo dos acionistas;
- a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito da prescrição legal, envolvendo também obrigações morais, ditadas pela ética;
- a adequação às demandas sociais, num dado contexto sócio-econômico (DUARTE e DIAS, 1986, p. 56).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), a melhor maneira de analisar o conceito de Responsabilidade Social é identificando as diferentes visões das empresas a seu respeito. A Figura 2.2, a seguir, ilustra as visões expostas por Melo Neto e Froes (*op. cit.*).



Figura 2.2 – As Visões relacionadas à Responsabilidade Social. (MELO NETO E FROES, 2001)

Contudo, observa-se que o conceito de Responsabilidade Social ainda possui caráter subjetivo. Ao afirmar apenas um determinado conceito, outras visões de Responsabilidade Social, pertinentes a outros conceitos, poderão correr o risco de serem ignoradas. Portanto, o conceito exposto por Ferrel e Ferrel (2001), Duarte e Dias (1986) e mesmo Melo Neto e Froes (2001), espelham as diversas possibilidades assumidas pela empresa em adequar seus planos de Responsabilidade Social às necessidades dos *stakeholders*, ao se adiantar às leis ou praticar ações que vão além da legislação imposta, criando desta forma, várias visões subjetivas do

conceito, conforme as necessidades locais da comunidade e os limites e os princípios da Responsabilidade Social, que serão analisados posteriormente.

- O histórico da Responsabilidade Social

Há grande controvérsia com relação a época de início da Responsabilidade Social das empresas. Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), a Responsabilidade Social das empresas ganhou maior espaço a partir de 1990, que foi denominado período de compreensão social, e que se procedeu após períodos de “preparação”, como o de maximização de lucro, administração por curadoria e ativismo social, conforme ilustra a Figura 2.3.

<b>Período</b>	<b>Início</b>	<b>Característica principal do período</b>
1) Maximização do lucro	Desde a antigüidade até 1930	Gestão voltada primordialmente para o lucro
2) Administração por curadoria	Anos 30	A inclusão de gestores profissionais na gestão das empresas provocou maior preocupação social com os <i>stakeholders</i> , no intuito de cuidar dos interesses dos acionistas.
3) Ativismo	Anos 60	Muitos movimentos e atividades pertinentes ao emprego, proteção ambiental e proteção ao consumidor mudaram drástica e permanentemente a forma dos executivos administrarem.
4) Compreensão Social	Anos 90	Com as grandes empresas sendo o centro do poder econômico social e político, muitos gestores estão se tornando sensíveis às necessidades dos <i>stakeholders</i> , aceitando o fato de que “os acionistas não têm prioridade especial”

Figura 2.3 - Evolução dos períodos pertinentes à Responsabilidade Social (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1998)

A bibliografia revisada (KONTZ e O'DONELL; MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR; 1995,1998), relativa a gestão administrativa, demonstra que as origens da Responsabilidade Social precedem o início do século XIX. Alguns gestores administrativos, como Robert Owen e Henry Ford, já tratavam a questão social como uma forma de melhorar o relacionamento dos funcionários de suas empresas e em comparação à afirmação de Hirschmann (1986) em sua teoria de efeitos em cadeia (onde acreditava que uma região beneficiada por industrialização poderia emitir um efeito polarizador e beneficiar as regiões mais próximas) uma sociedade beneficiada poderia oferecer também benefícios à empresa, como mão-de-obra qualificada e qualidade de vida.

Robert Owen , empresário de origem inglesa, “praticava” Responsabilidade Social com seus funcionários e com sua comunidade, já no ano de 1790, pois acreditava que ao melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas pela empresa, a produtividade iria aumentar, e conseqüentemente seu crescimento econômico (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998).

Da mesma forma, Henry Ford, conhecido como um dos primeiros industriais da administração mecanicista, buscou considerar em sua gestão a qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade, como estratégia de longo prazo em seus negócios. Em 1914, em decorrência de suas observações e análises, Henry Ford criou o departamento sociológico, o qual tratava das questões ligadas aos funcionários, concluindo desta forma, ser importante dedicar-se também ao potencial humano da empresa, uma vez que para sua empresa crescer, seus funcionários, que também compunham a comunidade, necessitariam dar sustentação a este crescimento ( KONTZ e O'DONELL; GILENO; 1995, 2001).

No Brasil, um dos primeiros registros sobre Responsabilidade Social de que se tem notícia, foi a “Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”, divulgada por um grupo de cristãos que formaram a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil (ADCE) no ano de 1965 (TORRES, 2001). A ADCE procurou, através da carta, inserir valores cristãos na conduta empresarial do homem de negócios brasileiro, a qual considerava desprovida de Responsabilidade Social, a fim de promover a paz social e o bem comum. (ADCEB, 2001).

Apesar do crescente número de trabalhos, pesquisas e publicações na área da Responsabilidade Social, há dúvidas quanto a eficiência e eficácia do gerenciamento das ações sociais das empresas. Para Ruth Cardoso (*apud* MELO NETO E FROES, 2001), os dados pertinentes as ações mencionadas refletem bons resultados, porém não garantem a superação de todas as dificuldades oriundas de tal gerenciamento da Responsabilidade Social. Para a autora, as principais dificuldades e desafios em se implantar uma gestão de Responsabilidade Social corporativa são: identificação de problemas sociais realmente prioritários, uso de metodologias eficientes, mensuração do retorno dos projetos sociais em termos de bem-estar; apresentação de soluções inéditas para impasses não solucionados pelo Estado e a incorporação definitiva da cidadania empresarial à agenda das administrações privadas brasileiras (CARDOSO *apud* MELO NETO E FROES, 2001).

Segundo Melo Neto e Froes (2001) não há nada que uma gestão efetiva não possa resolver, faltando às empresas boa administração de uma forma inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), algumas medidas para vencer estes obstáculos são adotar uma gestão de Responsabilidade Social com certas características: gestão baseada no uso de novas metodologias; estímulo à utilização de soluções inovadoras, forte ênfase na mensuração dos retornos obtidos com as ações e projetos sociais, sistema incorporado à cultura empresarial das empresas brasileiras e o estímulo ao uso de parceiras.

A seguir, a fim de explicar sobre a forma das empresas encararem a Responsabilidade Social, será explanado sobre o lucro e a questão social das empresas, através das correntes da Responsabilidade Social.

#### 2.5.1.2. As correntes da Responsabilidade Social

A questão pertinente a intervenção da responsabilidade das empresas nas questões sociais é um assunto largamente discutido por teóricos da administração e da economia, tais como Guimarães (1984) e Stoner e Freeman (1999). Tais discussões permitiram a formação de correntes de pensamentos ligados a Responsabilidade Social das empresas.

A Figura 2.4 demonstra as três correntes voltados à Responsabilidade Social das empresas e, ainda, o pensamento de cada corrente, segundo Guimarães (1984):

Correntes	Representantes	Função da Empresa
1 <sup>a</sup>	Theodore Levitt, Milton Friedman, Samuelson	Objetivos econômicos precedem os objetivos sociais
2 <sup>a</sup>	Nova Ordem Social	Objetivos sociais precedem os econômicos
3 <sup>a</sup>	Keith Davis	Objetivos econômicos e sociais possuem mesma importância

Figura 2.4 – As Correntes da Responsabilidade Social. (GUIMARÃES, 1984).

Integrante da Primeira Corrente, Theodore Levitt defende que a empresa deve lutar por sua sobrevivência, mesmo que seja de forma não-moral (LEVITT *in* GUIMARÃES, 1984). De forma similar, Milton Friedman (STONER E FREEMAN, 1999) defende que o papel da empresa é maximizar seus lucros e repassá-lo aos seus acionistas. Já Samuelson acredita que somente os monopólios poderão exercer papel social, “pois somente eles podem elevar seus lucros de forma a transferir seus gastos ao consumidor”. Na Segunda Corrente encontra-se uma nova ordem social que acredita que os objetivos sociais são maiores que os econômicos (SAMUELSON *in* GUIMARÃES, 1984).

Já a Terceira Corrente possui caráter intermediário entre as correntes anteriores e acredita que o lucro da empresa é justo, porém a empresa deve assumir uma postura social. Um dos principais integrantes desta corrente foi Keith Davis, que acreditava que a longo prazo, quem não utilizasse o poder com responsabilidade tenderia a perdê-lo (DAVIS *apud* STONER e FREEMAN, 1999; WOOD, 1991).

Davis, autor da terceira corrente destacava ainda algumas premissas básicas dentro desta, tais como: as decisões empresarias têm conseqüências sociais, portanto não poderão ser baseados puramente em fatores econômicos; os resultados sociais deverão ser divulgados da mesma forma que os econômicos; os custos sociais, benefícios de uma atividade, produto ou serviço, deverão ser analisados e considerados na tomada de decisão de um projeto; o usuário deverá pagar pelos custos sociais envolvidos no produto, atividade ou serviço e não a sociedade; na medida do possível, as empresas deverão prestar assistência à solução de problemas sociais, pois mesmo não tendo responsabilidade primária na solução em questão, acabará se beneficiando com uma sociedade melhor (DAVIS *apud* STONER e FREEMAN, 1999; WOOD, 1991).

### 2.5.3 - Os limites e princípios da Responsabilidade Social

Conforme explana a literatura consultada (DRUCKER; DUARTE e DIAS; WOOD; 1975, 1986, 1991), a empresa socialmente responsável deve conhecer os limites e princípios que permeiam a Responsabilidade Social, a fim de tornar o plano de Responsabilidade Social posteriormente proposto coerente. A seguir, será exposto os limites e posteriormente os princípios da Responsabilidade Social.

#### 2.5.3.1 - Os limites da Responsabilidade Social

Apesar da alavancagem do estudo de Responsabilidade Social das empresas, há muitas objeções e contestações sobre a inserção da causa social como parte integrante da gestão.

A questão do lucro como única responsabilidade da empresa, defendida por Milton Freedman e os demais integrantes da 1ª Corrente, citado no item 2.5.2, é uma das objeções em relação a Responsabilidade Social nas empresas. Peter Drucker (1975) expõe alguns limites para que a empresa insira a Responsabilidade Social em sua gestão. O mesmo autor argumenta que existem dois limites da Responsabilidade Social, o limite da competência e o limite da autoridade, conforme a seguir:

- limite da competência: este limite determina que a empresa só poderá trabalhar com questões sociais quando possuir competência para isso, uma vez que seria grande irresponsabilidade da empresa trabalhar com questões sociais sem possuir *know-how* para tal função. Desta forma, as empresas devem estar cientes de sua competência para exercer seu papel social, utilizando seus reais conhecimentos para aplicar em causas sociais; e
- limite da autoridade: para Peter Drucker (1975), um trabalho realizado com responsabilidade, dependerá de alguém com autoridade para fazê-lo. Caso contrário, poderá estar exercendo “luxúria pelo poder” (DRUCKER, 1975, p. 380). Contudo, tal limite não poderá servir de argumento para a justificativa de Freedman, que considera somente o aspecto econômico como responsabilidade da empresa. Há o outro lado, em que a sociedade, em virtude da debilitação do Estado, precisa de auxílio nas diversas áreas sociais. E é sob este aspecto que a Responsabilidade Social da empresa é inserida no contexto econômico-social, porém com a cautela e a consciência plena de sua autoridade, para que esta não confunda-se com luxúria pelo poder (DRUCKER, 1975).

Duarte e Dias (1986) argumentam que tais limites poderão obstruir a prática da Responsabilidade Social, na visão de alguns fundamentalistas da doutrina e, portanto, poderão ser questionados por assim fazê-lo.

Quanto ao limite da competência, a empresa só deverá exercer sua Responsabilidade Social em áreas que tiver competência, porém, caso queira exercê-la e não tiver competência para isso, poderá contratar serviços que o tenham, a fim de maximizar os resultados (DRUCKER; DUARTE e DIAS; 1975, 1986).

Quanto ao limite da autoridade, Kenneth Goodpaster (GOODPASTER *apud* DUARTE e DIAS, 1986, p. 69) argumenta que “[...] orientam suas condutas por valores éticos ou sociais, além das prescrições legais, deveriam sofrer restrições simplesmente porque não foram eleitos para agirem assim. As demandas da responsabilidade moral são independentes das demandas da legitimidade política e são, de fato, pressupostos para esta”. Desta forma, o limite da autoridade também é justificado pelo fato de que as demandas da sociedade por melhorias sociais são independentes da autoridade política, e desta forma, uma empresa poderá adquirir autoridade para exercer a Responsabilidade Social, no momento em que houver necessidade ou demanda para ela (GOODPASTER *apud* DUARTE e DIAS, 1986).

### 2.5.3.2 - Os princípios da Responsabilidade Social

Segundo Stoner e Freeman (1999), em 1899, um livro intitulado “O Evangelho da Riqueza” e escrito por Andrew Carnegie estabeleceu a abordagem clássica da Responsabilidade Social das empresas, baseando-se em dois princípios básicos: o da caridade e da custódia.

O princípio da caridade pregava que os indivíduos mais ricos deveriam auxiliar os menos afortunados da sociedade, praticando filantropia empresarial. A partir dos anos 20, foi considerado que além dos indivíduos, as empresas também deveriam praticar atos de caridade, auxiliando os menos favorecidos da sociedade. Já o princípio da custódia pregava que as empresas e os indivíduos mais ricos fossem os zeladores da sociedade. Desta forma, as empresas cuidariam de seus bens, multiplicando seus bens em benefício da sociedade.

Porém, tais princípios, a partir da década de 30 foram sendo questionados, uma vez que envolviam um caráter muito particular da empresa ao avaliar as Responsabilidades Sociais conforme suas idéias (STONER E FREEMAN, 1999).

A partir disto, em meados da década de 70, vários escritores, como Carrol e Davis, além de estudantes da área social, reuniram-se para definir quais eram as reais responsabilidades da empresa, uma vez que as empresas concentravam muito poder e pouca responsabilidade. Os estudos de Carrol e Davis mostraram que as empresas tinham responsabilidade em âmbito econômico, legal e moral, e deveriam promover o melhoramento social. E para ser mais específico, o estudo de Carrol e Davis procurou não apenas delimitar-se em fundamentos, mas procurou criar princípios da Responsabilidade Social. Enquanto os fundamentos representam os conceitos e valores filosóficos da razão humana, os princípios representavam os valores de comportamento que motivam as pessoas a agir, ou que expressam algo em que as pessoas acreditam ser verdade (WOOD, 1991).

Desta forma, os princípios da Responsabilidade Social foram baseados na expectativa da sociedade no comportamento empresarial. Estas expectativas foram divididas em: expectativa da sociedade em função do papel da empresa como instituição econômica (nível institucional); como empresa particular (nível organizacional), finalmente, a expectativa da sociedade sobre os gerentes como atores morais (nível individual) (WOOD, 1991).

- princípio da legitimidade (nível institucional): segundo este princípio, de ordem muito mais proibitiva do que positiva, a sociedade dá poder e legitimidade a empresa e seus negócios, e , a longo prazo, se a empresa não utilizar de forma correta este poder, de acordo com a sociedade,

tenderá a perdê-lo, como já citado no item 2.5.1. O princípio da legitimidade descreve a empresa como parte institucional da sociedade, e como tal não pode abusar do poder a ele delegado pela própria sociedade ( Davis *in* WOOD, 1991);

- princípio da responsabilidade pública (nível organizacional): os principais pesquisadores deste princípio foram Preston e Prost, que consideravam que as empresas não são responsáveis por todos os problemas sociais, porém devem ser responsáveis por resolver problemas causados por ela (área primária), e pela resolução de problemas e questões sociais que se relacionam às operações e interesses empresariais (área secundária) (WOOD, 1991). Desta forma, este princípio incita que a responsabilidade da empresa não poderá ser definida conforme as preferências da gerência, e sim nos interesses, operações e atuação da empresa. Entretanto, este princípio deixa uma margem para a prudência gerencial determinar quais os problemas sociais mais relevantes e como deverão ser resolvidos ( Davis *in* WOOD, 1991);

- princípio da prudência gerencial (nível individual): este princípio sucede o anterior a fim de preencher a lacuna por ele deixada. O principal estudioso deste princípio foi Archie Carrol em 1979, que argumentou que os gerentes são atores morais e são obrigados a ser prudentes nos negócios, a fim de obter resultados responsáveis. Esta preocupação com os gerentes da Responsabilidade Social, decorre porque as responsabilidades sociais da empresa não são assumidas por atores organizacionais abstratos e sim por indivíduos que tomam decisões e fazem escolhas, as quais serão fundamentais para o resultado responsável dos negócios da empresa (WOOD, 1991);

Assim, percebe-se que Drucker (1975), Wood (1991) e Duarte e Dias (1986) expõem alguns critérios dispostos em limites e princípios da Responsabilidade Social para uma empresa que pretende tornar-se socialmente responsável. Porém, para isso, além dos limites e princípios, a empresa pode passar por estágios de Responsabilidade Social, que será visto a seguir.

#### 2.5.4 - Os estágios da Responsabilidade Social

Somente poderá ser considerada uma empresa socialmente responsável aquela que preocupa-se com o bem-estar de seus funcionários e da comunidade, que propõe soluções pró-ativas, fomentando o desenvolvimento social local e regional e a sustentabilidade social.

Porém, para chegar a esta fase de Gestão de Responsabilidade Social (G.R.S), ou ainda, Gestão Social Cidadã (G.S.C), a empresa terá de passar por dois estágios que deverão precedê-la.

O primeiro estágio é a gestão de Responsabilidade Social Interna (G.R.S.I) e a segunda, a gestão de Responsabilidade Social Externa (G.R.S.E) (MELO NETO E FROES, 1999 e 2001). A Figura 2.5, ilustra os estágios do exercício da Responsabilidade Social corporativa ((MELO NETO e FROES, 2001., p. 81).

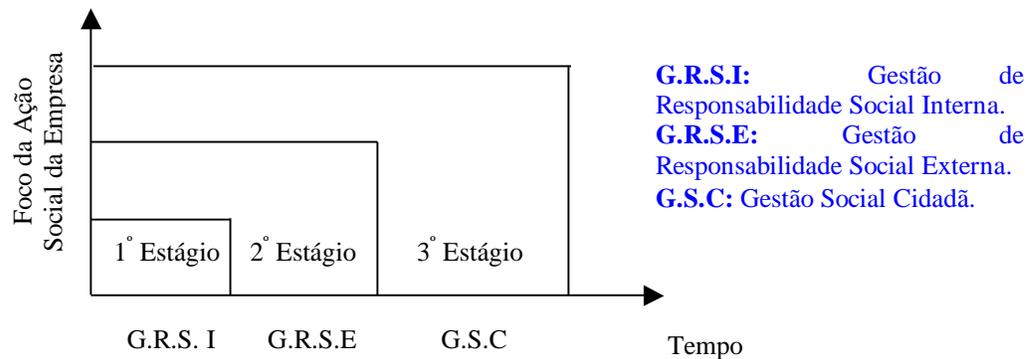


Figura 2.5 – Os Estágios da Prática da Responsabilidade Social Corporativa. (MELO E NETO E FROES, 2001)

Com relação à gestão de Responsabilidade Social Interna, o foco se restringe às questões sociais internas da empresa, tais como benefícios e bem-estar dos funcionários, além das condições de trabalho em si. Suas ações sociais são dirigidas aos funcionários e seus familiares. Já a gestão de Responsabilidade Social Externa tem como foco a sociedade e a comunidade local, e suas ações são dirigidas ao meio ambiente, impacto sócio-econômico, educação, saúde, além de outros problemas da sociedade ou da comunidade local (MELO NETO e FROES, 2001).

Muitas empresas, com o intuito de chegar ao 3º estágio, não sabem por qual estágio começar. Embora sejam estágios onde a Responsabilidade Social interna classifica-se como o 1º Estágio e a Responsabilidade Social externa o 2º Estágio, muitas empresas acabam invertendo a ordem. (*op. cit.*). Algumas vantagens desta inversão de ordens de estágio para as empresas, segundo Melo Neto e Froes (*op. cit.*) são o aumento da auto-estima e motivação dos funcionários e o desenvolvimento humano e consciência social de seus funcionários.

Porém, uma empresa que pratica, ou mesmo prioriza primeiramente a Responsabilidade Social externa, acaba obtendo baixo grau de Responsabilidade Social interna, correndo o risco de ser rotulada como “marketeria social”, ou seja, corre o risco de perder credibilidade no meio onde atua, obtendo desgaste de sua imagem, pois ao utilizar o marketing social como estratégia

promocional, poderá estar fazendo mal uso de sua gestão de recursos humanos. Esta situação é representada pelo quadrante 2, da Figura 2.6 (MELO NETO e FROES, 1999).

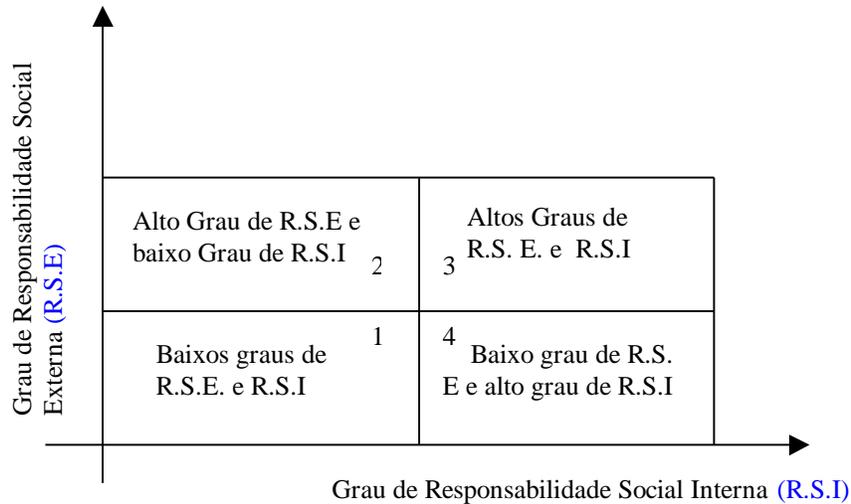


Figura 2.6 – Os Estágios de Responsabilidade Social da Empresa. (MELO NETO e FROES, 1999).

A fim de confirmar a idéia de Melo Neto e Froes (1999), Arie de Geus (2001) considera que uma empresa “precisa crescer de dentro para fora”, ou seja, a empresa, antes de tornar-se responsável pelos problemas da comunidade, deve priorizar seus funcionários e respectivos familiares. Após a concretização da Responsabilidade Social interna e externa, a empresa passará a ser considerada cidadã, que possui como principal característica, a edificação do desenvolvimento social local e assim contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Quando uma empresa possui baixo grau de Responsabilidade Social Interna e Externa, geralmente diagnosticada por *check-list* aplicado nas empresas, pode-se dizer que tal empresa não possui cidadania corporativa. O quadrante 1, na Figura 2.6, representa as empresas não cidadãs.

Já o quadrante 4, representa uma situação onde a empresa prioriza a Responsabilidade Social Interna, obtendo desta forma, baixo grau de Responsabilidade Social Externa. Este estágio pode caracterizar, na maioria das vezes, apenas o início da cidadania empresarial da empresa, pois investem primeiramente no bem-estar de seus funcionários para depois prosseguir com a melhoria do bem estar da comunidade.

Já a situação ideal, onde a empresa atinge sua cidadania corporativa, é representado pelo quadrante 3. Neste estágio, a empresa, além de assegurar o bem-estar de seus funcionários,

contribui para o desenvolvimento social sustentável da comunidade. Ou seja, não passa a imagem negativa de apenas colaborar com a comunidade, relegando seus funcionários, nem relega a comunidade, cuidando somente do bem-estar de seus funcionários (MELO NETO e FROES, 1999).

Como mencionou-se anteriormente, a Responsabilidade Social envolve alguns estágios, o que levará a empresa para o caminho de reconhecimento da cidadania, através da Responsabilidade Social. Porém, além de limites, princípios e estágios, como foi exposto no conceito de Responsabilidade Social, a empresa, para ser socialmente responsável, com uma conduta cidadã, precisa envolver seus *stakeholders*. A seguir, será exposta a importância dos *stakeholders* no contexto de empresas socialmente responsáveis.

#### 2.5.5 – Os *stakeholders*

A definição dos grupos de interesse pelos quais a empresa poderá ser responsável, é um importante passo para a empresa que pretende tornar-se socialmente responsável, pois a intensidades, benefícios ou relações com a empresa poderão ser designadas somente a partir do estudo de seus *stakeholders*, permitindo desta forma, uma definição de quais grupos de interesses possuem maior impactos sobre a empresa.

Segundo Stoner e Freeman (1999) *stakeholders* são grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos.

Para Lesinger e Schmitt (2001), o conceito de *stakeholders* é bastante genérico, uma vez que refere-se ao ambiente social de uma determinada empresa. Porém, os grupos de interesse que formam os *stakeholders* são mais restritos e são designados *constituencies*. São estes grupos de interesses que serão vistos no decorrer deste tópico de capítulo.

Svendsen (1998) expõe que uma empresa deve relacionar-se bem com seus *stakeholders*, como em uma rede interdependente de relacionamentos, que ao evoluir, resultaria na interação dos diversos *stakeholders*. Desta forma, considerando que as relações entre *stakeholders* e empresa crescem como parte do sistema, um eventual gerenciamento poderia tornar-se improdutivo a longo prazo, uma vez que as técnicas de gerenciamento, como o controle, poderiam afligir o relacionamento em fase inicial ou já em andamento (SVENDSEN, 1998).

Sendo assim, Svendsen (*op. cit.*) defende a idéia de que os gestores deveriam antecipar-se às demandas e expectativas dos *stakeholders*, buscando desta forma, o crescimento mútuo.

Svendsen (*op. cit.*), através de seu modelo colaborativo, onde a empresa e os *stakeholders* interagem conforme a missão e metas da empresa e ainda as necessidades e interesses dos *stakeholders*, traz vantagens competitivas e estabilidade à empresa dentro de uma perspectiva de longo prazo (SVENDSEN, 1998).

Porém, as empresas que procuram responder aos interesses de seus *stakeholders* devem estar atentas, pois a importância dos *stakeholders* pode mudar à medida que a empresa evolui ou desenvolve. Os gestores devem estar atentos às mudanças da empresa e manter um acompanhamento, a fim de redefinirem os novos papéis e influências na empresa, por parte dos *stakeholders* (STONER E FREEMAN; LESINGER e SCHMITT; 1999, 2001).

Para Archie Carrol (*in* LESINGER E SCHMITT, 2001), o grau de dificuldades para uma empresa satisfazer todas as exigências de uma sociedade, está diretamente ligado a um rol de direitos e interesses que a envolvem, sendo esses civis, políticos ou econômicos. Para Carrol (*op. cit.*), tais dificuldades levam ao conflito social.

Em função destas dificuldades para uma empresa cumprir todas as exigências da sociedade, é que qualquer empresa que pretende ser socialmente responsável necessita estabelecer o grupo ou indivíduos atingidos por suas atividades, ou seja, conhecer melhor seus *stakeholders*.

Segundo Lesinger e Schmitt (2001), a melhor maneira de definir o quadro de *stakeholders* da empresa, é através da análise participativa (*stakeholder analysis*). Mediante através de uma pesquisa de interesses dos grupos ou indivíduos envolvidos, que corresponde à análise participativa, é que poderá ser evitado uma análise sob o ponto de vista da empresa. As questões a serem analisadas nesta pesquisa relacionam-se a identificar os *stakeholders* da empresa em questão, juntamente com seus interesses, as possibilidades positivas e as potenciais ameaças que podem partir dos *stakeholders*, a identificação das responsabilidades (econômicas, ambientais ou sociais) que resultam na sua relação com a empresa, e ainda, quais as estratégias corretas para lidar com os interesses dos *stakeholder*. (LESINGER e SCHMITT, 2001).

Como a identificação do quadro de interesses dos *stakeholders* para a empresa é muito importante, erros na identificação podem trazer surpresas desagradáveis para a empresa. Isso ocorre porque quando os interesses de um grupo não são satisfeitos pela empresa, podem surgir como consequência, atritos com os demais grupos e também para a empresa (SVENDSEN; LESINGER e SCHMITT; 1998, 2001).

Desta forma, considerando que, na prática empresarial, os grupos de interesse não são igualmente importantes para a empresa, uma vez que os funcionários, sócios e acionistas ainda têm maior peso, a classificação e priorização dos *constituencies* da empresa tem elevada importância para a obtenção de melhores resultados para a empresa e seus *stakeholders* (LESINGER e SCHMITT, 2001).

Lesinger e Schmitt (2001) ainda expõem que a definição de seus *constituencies* por parte da empresa não é tarefa fácil. Porém, para obter resultados mais efetivos, a empresa deverá se utilizar de uma referência sobre os *stakeholders* (a qual será vista a seguir), a fim de determinar as prioridades de seus *constituencies*. A classificação dos *stakeholders* poderá servir como referência para a empresa, e será vista a seguir.

#### 2.5.5.1 - A classificação dos *stakeholders*

Encontrou-se, na literatura consultada (SVENDSEN; STONER E FREEMAN; LESINGER E SCHMITT; 1998, 1999, 2001), formas diferentes de classificar os *stakeholders*, porém o contexto da classificação é muito similar.

Segundo Stoner e Freeman (1999), os *stakeholders* pertencem a duas categorias: internas e externas. Para Lesinger e Schmitt (2001) e Svendsen (1998) os *stakeholders* classificam-se em primários e secundários. Os *stakeholders* primários (p) ou internos são os *constituencies* ligados diretamente ao capital financeiro da empresa, enquanto os *stakeholders* secundários (s) ou externos são aqueles *constituencies* indiretamente influenciados pela empresa e que não estão ligados às suas transações, mas podem interferir nela. Tal classificação é importante para que por intermédio da empresa e seus gestores definam a prioridade de seus *stakeholders* (*op.cit.*)

A fim de propor uma lista de amostra de *stakeholders* primários (p) e secundários (s), Svendsen (1998) sugere como amostra, a figura 2.7, a seguir.

<b>Proprietários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acionistas/ investidores (p)</li> <li>• Fundo de pensão de funcionários antigos (p)</li> <li>• Fundo de gerenciamento mútuo (s)</li> </ul>	<b>Comunidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residentes que moram perto da empresa (p)</li> <li>• Associação de moradores (s)</li> <li>• Câmara de comércio (s)</li> <li>• Organizações de caridade (s)</li> <li>• Escolas e universidade (s)</li> <li>• Grupos de interesse especiais (s)</li> </ul>
<b>Consumidores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compradores individuais (p)</li> <li>• Nicho de mercado ético (p)</li> <li>• Representante da média dos consumidores (s)</li> <li>• Associação de consumidores (s)</li> </ul>	<b>Meio Ambiente/ Espécies Não Humanas/Gerações Futuras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimentos de Grupos Ambientais (s)</li> <li>• O meio ambiente natural (p)</li> <li>• Espécies não humanas (p)</li> <li>• Gerações futuras (p)</li> <li>• Cientistas (s)</li> </ul>
<b>Funcionários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos funcionários (p)</li> <li>• Mais velhos, funcionários de longo-prazo (p)</li> <li>• Grupos minoritários (p)</li> <li>• Aposentados (p)</li> <li>• Funcionários com familiares (p)</li> <li>• Sindicatos (s)</li> </ul>	<b>Mídia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes da mídia (s)</li> <li>• Colunistas (s)</li> </ul>
<b>Indústria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores (p)</li> <li>• Competidores (s)</li> <li>• Associações industriais (s)</li> <li>• Líderes de opinião das indústrias (s)</li> </ul>	<b>Órgãos de Regulamentação Governamental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Policymakers</i> federais (s)</li> <li>• Instituições estaduais e municipais (s)</li> <li>• Fiscais locais (s)</li> </ul>

Figura 2.7 - Lista de Amostra de *Stakeholders* Primários (p) e Secundários (s). (Svendsen, 1998).

Ao classificar seus *stakeholders*, utilizando como sugestão a figura 2.7, de Ann Svendsen (1998), a empresa poderá traçar a melhor forma de dimensionar e estabelecer relação com seus *stakeholders*.

A seguir, será demonstrado as áreas de atuação social das empresas e os critérios que as empresas utilizam para estabelecer um plano de Responsabilidade Social.

#### 2.5.6 - A definição da Responsabilidade Social assumida pela empresa

Após o entendimento dos princípios relacionados à Responsabilidade Social e a saliência das empresas pró-ativas que preocupam-se com a sua mudança no mercado, será levantado a questão sobre criterização de responsabilidades nas quais as empresas se parametrizam a fim de estabelecer seu próprio modelo de Responsabilidade Social.

Segundo Duarte e Dias (1986), há grande dificuldade em estabelecer um critério de responsabilidade que sirva de parâmetro para as empresas. De certa forma, esta conduta de critérios segue o mesmo estigma do conceito de Responsabilidade Social, obtendo caráter subjetivo.

Este fato ocorre, porque cada empresa, dentro do local onde atua, deve investigar os problemas que incorre em áreas específicas da comunidade, e a partir destes problemas, falhas ou faltas nela existente, determinar qual o critério mais adequado para ser utilizado no plano de Responsabilidade Social, em benefício da comunidade (DUARTE e DIAS, 1986).

Desta forma, os critérios de escolha de responsabilidades a serem utilizados por empresas no plano de Responsabilidade Social a ser proposto no capítulo 4, estão diretamente ligados às questões de necessidades da região onde a empresa atua, e uma investigação sobre os problemas existentes na comunidade serão fundamentais para a definição de tais critérios.

Porém, Duarte e Dias (1986) expõem, dentro de uma visão panorâmica e sintetizada, cinco áreas principais de atuação da Responsabilidade Social das empresas: a área de trabalho, área de proteção ecológica, área de atuação comunitária e a área institucional.

Segundo Duarte e Dias (1986), a empresa poderá montar seu plano de Responsabilidade Social a partir das áreas de Responsabilidade Social, ilustradas na Figura 2.8. No entanto, eles afirmam que não existe critério padrão para tal plano, uma vez que a empresa precisa definir os setores específicos de atuação para a empresa, conforme a comunidade onde atua.

A Figura 2.8, ilustrará as áreas de atuação da Responsabilidade Social de uma forma mais detalhada (DUARTE e DIAS, 1986, p. 74-76).

<p style="text-align: center;"><b>I – ÁREA DE TRABALHO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Setor de políticas de emprego</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção e admissão</li> <li>- Oportunidades para deficientes e minorias</li> <li>- Carreira</li> <li>- Reciclagem de trabalhadores</li> </ul> </li> <li><b>2. Setor de políticas de remuneração</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salários</li> <li>- Benefícios e incentivos</li> <li>- Participação nos lucros</li> </ul> </li> <li><b>3. Setor da Qualidade de Vida no Trabalho</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança e higiene do trabalho</li> <li>- Saúde dos trabalhadores (inclusive lazer)</li> <li>- Moradia e acesso ao trabalho</li> <li>- Deslocamentos e transferência</li> <li>- Participação na vida da empresa</li> <li>- Trabalho significativo (<i>job-enrichment</i>)</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>II – ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Setor da qualidade do ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Correção da poluição existente</li> <li>- Controle de processos e produtos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- fabricação de poluentes</li> <li>- utilização de poluentes</li> <li>- rejeitos poluentes</li> </ul> </li> <li>- Prevenção de novas formas de poluição</li> <li>- Melhoramentos estéticos</li> <li>- Recuperação de áreas desgastadas</li> </ul> </li> <li><b>2. Setor do impacto da empresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- no ambiente</li> <li>- na infra-estrutura</li> <li>- na economia</li> <li>- na organização social, política e cultural</li> <li>rodovias, energia elétrica</li> </ul> </li> <li><b>3. Setor de prevenção de recursos-naturais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esgotamento de matérias-prima</li> <li>- Aproveitamento e conservação de recursos-energéticos</li> <li>- controle do uso da terra</li> <li>- exigências de reciclagem</li> <li>- redução de descartáveis</li> </ul> </li> <li><b>4. Setor de proteção ao meio ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade de vida</li> <li>- Nutrição</li> <li>- Habitação</li> <li>- Saúde</li> <li>- Transporte e comunicação</li> <li>- Violência</li> <li>- Educação</li> <li>- Proteção ao menor</li> <li>- Treinamento de desempregados “crônicos”</li> </ul> </li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>III- ÁREA DE CONSUMO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Setor de qualidade dos produtos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidade</li> <li>- segurança</li> <li>- durabilidade</li> <li>- funcionalidade</li> </ul> </li> <li><b>2. Setor de garantia e serviços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reposição</li> <li>- assistência técnica</li> <li>- obsolescência</li> <li>controle de produtos nocivos</li> </ul> </li> <li><b>3. Setor de informações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidade</li> <li>- Propaganda</li> <li>características de produtos</li> </ul> </li> <li><b>4. Setor de relações com clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cumprimentos de contratos</li> <li>preços honestos</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>IV- ÁREA DE ATUAÇÃO COMUNITÁRIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Setor de ajuda filantrópica e entidades, obra e campanhas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistencialistas</li> <li>- Culturais</li> <li>- Educacionais</li> <li>- Artísticas</li> </ul> </li> <li><b>2. Setor de participação direta em atividades comunitárias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalações</li> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- <i>Know-how</i></li> <li>- Recursos materiais</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>V – ÁREA INSTITUCIONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Setor de relações com acionistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelo pelo patrimônio</li> <li>- Rentabilidade</li> <li>- Informações fidedignas</li> </ul> </li> <li><b>2. Setor de relações com o governo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidade nas informações tributárias</li> <li>- Restrição à prática do <i>lobby</i></li> <li>Restrição à ingerência política</li> </ul> </li> <li><b>3. Setor de relações com outras pessoas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidade na concorrência</li> <li>- Restrição às práticas monopolistas</li> </ul> </li> </ol>
--	--

Figura 2.8 - Principais Áreas da Responsabilidade Social. (DUARTE e DIAS, 1986)

Segundo Grajew (2001), uma forma confiável de parametrizar as ações das empresas socialmente responsáveis é através dos indicadores de Responsabilidade Social, já que servem como instrumentos de avaliação para as empresas, e também reforçam a tomada de consciência dos gestores e da sociedade sobre a questão da Responsabilidade Social.

Os indicadores sociais, segundo o Instituto Ethos (2000) baseiam-se em sete temas, conforme mostra a Figura 2.9.

Valores e Transparência	Público Interno	Meio Ambiente	Fornecedores	Consumidores	Comunidade	Governo e Sociedade
<b>(Auto-regulação da conduta)</b> - Compromissos éticos; - Enraizamento da cultura organizacional; - Diálogo com <i>stakeholders</i> ; - Relação com a concorrência; - Balanço Social;	<b>(Diálogo e participação)</b> - Relação com os sindicatos; - Gestão participativa; - Participação nos lucros e resultados; <b>(Respeito ao indivíduo)</b> - Compromisso com o futuro das crianças; - Valorização da diversidade; <b>(Respeito ao Trabalhador)</b> - Comportamento frente às demissões; - Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade - Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho; - Preparação para a aposentadoria;	<b>(Gerenciamento de impactos ambientais)</b> - Conhecimento sobre o impacto no meio-ambiente; - Minimização de entradas e saídas do processo produtivo; - Responsabilidade sobre o Ciclo de Vida dos Produtos e Serviços; <b>(Responsabilidade frente às gerações futuras)</b> - Compensação da Natureza pelo uso de recursos e impactos ambientais; - Educação ambiental;	<b>(Seleção e parceria com fornecedores)</b> - Critérios de seleção de fornecedores; - Relações com trabalhadores terceirizados; - Apoio ao desenvolvimento de fornecedores;	<b>(Dimensão social do consumo)</b> - Política de marketing e comunicação; - Excelência no atendimento; - Conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços;	<b>(Relações com a comunidade local)</b> - Gerenciamento do impacto da atividade produtiva na comunidade; - Relações com organizações atuantes na comunidade; <b>(Filantropia/Investimentos Sociais)</b> - Mecanismos de apoio a projetos sociais; - Estratégias de atuação na área social; - Mobilização de recursos para o investimento social; <b>(Trabalhos Voluntários)</b> - Conhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados;	<b>(Transparência Pública)</b> - Contribuições para as campanhas políticas; - Práticas anti-corrupção e anti-propina; <b>(Liderança Social)</b> - Liderança e Influência Social; - Participação em projetos sociais governamentais;

Figura 2.9– Indicadores de Responsabilidade Social conforme os temas de Responsabilidade Social (Indicadores Ethos, 2000)

Através de uma visão mais sistemática, Melo Neto e Froes (1999) analisam as áreas da Responsabilidade Social, transformando-as em vetores e proporcionando a eles uma escala de valor de 0 a 3, para avaliar o grau de Responsabilidade Social da empresa. Os vetores são:

- V1: apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;
- V2: preservação do meio ambiente;

- V3: investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;
- V4: comunicações transparentes;
- V5: retorno dos acionistas;
- V6: sinergia com os parceiros; e
- V7: satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Para Melo Neto e Froes (1999), se a empresa obtiver graus 2 e 3 em todos os vetores, será considerada socialmente responsável. Se obtiver graus 0 e 1 em até três vetores com exceção dos dois primeiros vetores, a empresa apenas demonstrará um esforço para tornar-se socialmente responsável. E caso a empresa apresente graus 0 e 1 nos dois primeiros vetores, não será considerada socialmente responsável. Com isso, nota-se que é atribuído maior grau de Responsabilidade Social aos dois primeiros vetores, os quais os autores (Melo Neto e Froes (1999), consideram mais importantes para avaliarem uma gestão de Responsabilidade Social. Desta forma, verifica-se que embora não haja um parâmetro específico para traçar um plano de Responsabilidade Social (que será proposto no capítulo 4), pois para isto depende-se de fatores particulares de cada região, as empresas podem basear-se nas áreas de atuação referenciadas no texto, bem como na escolha dos *stakeholders* vistos no item 2.5.5).

A seguir será explanada uma questão pertinente à prática das empresas brasileiras na questão da Responsabilidade Social, a fim de ilustrar como elas baseiam-se efetivamente na construção de seu plano.

#### 2.5.7 - A prática do empresariado brasileiro na questão social

Nota-se, através de pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2000), que a maior parte das empresas do Sudeste do Brasil que investem recursos humanos e financeiros em projetos sociais, acabam priorizado o 2º estágio da Responsabilidade Social (conforme visto no tópico 2.5.3.2): a área de assistência social (57% das empresas analisadas). Porém, essa pesquisa revela que as empresas de grande porte investem na educação, sendo que quanto maior o porte, maior a tendência em investir nessa área. Entretanto, as pequenas e médias empresas apareceram investindo em assistência social.

Já as empresas do Sul, segundo o IPEA (2000) investiram nas atividades voltada à qualidade de vida de seus funcionários (1º estágio da RS) e às atividades que beneficiaram a

comunidade (2º estágio da RS) onde atua. No Nordeste, as empresas dão preferência para programas sociais junto à comunidade, porém a pesquisa revela que apesar disso, elas promoveram 15% a mais de ações não obrigatórias que beneficiam seus funcionários que as empresas do Sudeste.

Outra pesquisa, realizada pela Revista do Terceiro Setor (1999), promoveu um estudo voltado a atuação social do empresariado brasileiro, a qual envolveu 1200 empresas, distribuídas em 51 cidades do Brasil, onde mostrou que, de forma geral, as empresas, as quais estão presentes o comércio e a indústria, preferem atuar nas seguintes áreas sociais: educação (40,29%), saúde (26,01%), arte e cultura (22,71%), meio ambiente (19,05%), esporte (16,12%), defesa de direitos (8,06%) e ciência e tecnologia (7,03%).

Percebe-se portanto, que a área de preferência dos empresários que trabalham em grandes empresas, para a atuação social, é a educação, classificada por Duarte e Dias (1986), na figura 2.8 deste capítulo como Área de Proteção Ambiental - Setor de Proteção ao Meio Ambiente. Segundo Luiz Fernando Furlan, presidente do Conselho de Administração da Sadia, um dos maiores grupos industriais do País (Furlan *in* LUCAS, 2000, p. 10) a educação foi a área de preferência da Sadia para o investimento em seu projeto de Responsabilidade Social porque, consideram a educação é a base para o desenvolvimento social.

A decisão sobre a área social de atuação a ser adotada pela empresa Sadia ou pelas pesquisadas pelo IPEA ou pela RITS poderá ser justificada pelo argumento de Melo Neto e Froes (1999), sobre a agregação de valor nas áreas.

Quando uma empresa adota um plano de Responsabilidade Social, a fim de contribuir para o desenvolvimento social sustentável da região, acaba direcionando seu projeto para algum foco de atuação, onde podem optar por diversas áreas atividades ou sociais. Porém, Melo Neto e Froes (1999) salientam que algumas atividades possuem maior valor agregado que outras. A Figura 2.10, ilustra a Cadeia de Valor Social.

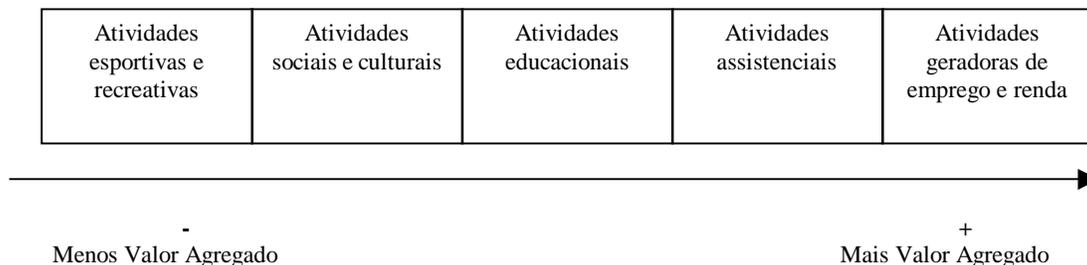


Figura 2.10- A Cadeia de Valor Social. (Melo Neto e Froes, 1999).

As atividades ligadas a geração de emprego e renda, assistenciais e educacionais são as sociais que possuem maior valor agregado ao ser incorporado ao projeto social, e consequentemente farão com que a empresa contribua de maneira plena para o desenvolvimento social da região onde atua. As atividades sociais e culturais, as quais incluem o estímulo da comunidade aos valores religiosos e culturais, e ainda aquelas esportivas e recreativas, possuem menor valor agregado ao projeto. As empresas que se utilizam as de maior valor agregado em seus projetos sociais são consideradas mais cidadãs do que aquelas que fazem uso das sociais de menor valor agregado como foco de seu plano de Responsabilidade Social. Isto ocorre porque as atividades de maior valor agregado dão maior retorno social a empresa, possibilitando desta forma, desenvolvimento social pleno da comunidade (MELO NETO e FROES, 1999).

Desta forma, esses autores sugerem que as empresas procurem direcionar seu plano de Responsabilidade Social para as atividades sociais que possuem maior valor agregado. E logo depois da adoção desta prática, com o intuito de mensurar o nível de agregação de valor social, baseando-se nos seguintes parâmetros, para obter maior retorno social (*op. cit.*):

- benefícios gerados: a empresa deverá quantificar os benefícios gerados por cada atividade social que compõe seu plano de Responsabilidade Social. Por exemplo: se a empresa direcionar seu foco para a educação, deverá observar o número de pessoas capacitadas pelo projeto; se o foco direcionar-se aos serviços assistenciais, o número de pessoas beneficiadas pela assistência médica, alimentar ou financeira; e
- custo/benefício: neste caso a empresa deverá dividir o custo total despendido por cada atividade social inclusa no plano de Responsabilidade Social pelo benefício gerado por cada atividade.

Com isso, quanto mais favorável a relação for o custo/benefício nas atividades de maior valor agregado, maior será o nível de agregação de valor social das empresas, as quais poderão ser designadas de empresas-cidadãs, ou seja, que contribuem efetivamente para o desenvolvimento social sustentável da região onde atuam (MELO NETO e FROES, 1999).

Observa-se que os parâmetros a serem adotados pela empresas para aceitar o plano de Responsabilidade Social são determinados por uma delas, de acordo com suas preferências, possibilidades e interesses. Muitas, como a de biscoitos Parati situada no estado de Santa Catarina (TORRES, 2001), direcionam seu foco para atividades vinculadas ao esporte infantil, que estrategicamente darão seguimento à educação. Outras preferem contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários através da construção de casas, caso da Perdigão (SC). Ou ainda focando o meio-ambiente, caso do Boticário (PR) e da Embraco (SC) (LUCCAS, 2000)

A contribuição de Melo Neto e Froes (1999) busca justificar a tendência de muitas empresas ao focar seus planos de Responsabilidade Social em determinadas atividades sociais e ainda demonstrar da melhor forma possível como podem agregar mais valor aos seus planos, tornando-se mais cidadãs. Porém, conforme já mencionado neste trabalho e de acordo com a declaração de Furlan (2000) são as próprias empresas que determinam efetivamente em que área social atuar, de acordo com suas próprias convicções das carências sociais da comunidade, (e não das reais carências sociais) a fim de contribuir para o desenvolvimento social.

Entretanto, para que haja efetivamente desenvolvimento social de uma forma sustentável na comunidade, a empresa precisa focar seu plano de Responsabilidade Social em atividades de reais carências sociais da comunidade, considerando seu quadro elaborado de *stakeholders*, pois mesmo que a atividade possua maior valor agregado, possibilitando maior retorno social para a empresa, a empresa pode determinar seus planos de Responsabilidade Social considerando as necessidades reais dos *stakeholders*, afinal, a Responsabilidade Social das empresas envolve benefícios para seus *stakeholders*, que posteriormente irão refletir no desenvolvimento social da comunidade e depois da sociedade.

As necessidades sociais da população são muitas, bem como são muitas, as formas das empresas colaborarem para o desenvolvimento social sustentável da região. As áreas sociais ilustradas por Duarte e Dias (1986) na figura 2.8 servem para demonstrar a sua diversidade no que tange a Responsabilidade Social. Da mesma maneira, os indicadores sociais demonstrados na figura 2.9 refletem uma forma de parâmetro para a empresa, o que também poderá refletir na diversidade de quesitos a serem considerados pela empresa no que compete a sua Responsabilidade Social.

Considerando os exemplos dados anteriormente sobre as empresas que iniciaram a gestão da Responsabilidade Social, percebe-se que seus planos de Responsabilidade Social não são suficientemente eficientes a ponto de considerar a diversidade das áreas sociais, indicadores de Responsabilidade Social, estágios da Responsabilidade Social, enfim os parâmetros de Responsabilidade Social vistos anteriormente, a fim de contribuir para o desenvolvimento social sustentável da região.

Desta forma, permite-se afirmar a importância da busca por um plano de Responsabilidade Social mais eficiente em prol do desenvolvimento social sustentável da região, considerando em especial os indicadores sociais regionais em que a organização está inserida.

Sendo assim, a parceria com o Estado, no caso, a prefeitura do município onde a empresa está inserida, daria a contribuição através de seus indicadores sociais, com a finalidade de tornar as reais carências sociais da comunidade observadas e à disposição das empresas, que farão seu plano de Responsabilidade Social através deste parâmetro.

## **2.6 - Considerações**

Dado o exposto no presente capítulo, observou-se a importância da Responsabilidade Social que vem, de forma progressiva, ganhando espaço no meio empresarial, o qual juntamente com o Estado e o Terceiro Setor, busca melhorar as condições do pilar social, auxiliando o atendimento do desenvolvimento sustentável. Porém, para adotar a gestão da Responsabilidade Social, a empresa pode conhecer e preferencialmente basear-se em alguns parâmetros que permeiam esta questão, a fim de obter maior êxito em sua gestão socialmente responsável.

Desta forma, foram abordados os conceitos, os limites e princípios, os estágios da Responsabilidade Social, a importância dos *stakeholders*, as áreas pertinentes à Responsabilidade Social das empresas e algumas pesquisas sobre o comportamento do empresariado brasileiro no que se refere a atuação na área da Responsabilidade Social.

Com isso, buscou-se estabelecer alguns parâmetros pertinentes a Responsabilidade Social, que poderão contribuir para desenvolver o modelo que permitirá às empresas adequar o seu plano de Responsabilidade Social aos indicadores sociais da região em que está inserida.

Contudo, para desenvolver o modelo mencionado, será necessário conhecer os indicadores sociais, especialmente os de maior importância dentro da região onde a empresa atua, que serão abordados no Capítulo 3.

## **CAPÍTULO 3 – OS INDICADORES SOCIAIS**

O presente capítulo propõe-se a mostrar a base conceitual para a construção e um modelo a ser proposto no Capítulo 4, referente aos indicadores sociais mais utilizados para monitorar a realidade social de uma determinada região. Será com base nesses indicadores, que a empresa poderá avaliar e contribuir para a contribuição da resolução dos problemas sociais da região onde a mesma está inserida.

Desta forma, far-se-á um breve histórico sobre os indicadores sociais, bem como os sistemas de indicadores sociais mais utilizados em nível nacional e internacional, e ainda, sua importância no contexto regional.

Em função do grande número de publicações sobre os Indicadores Sociais, porém sem publicações de grande referenciais de utilizações maciças, o trabalho se limitará a selecionar os estudos mais referenciados ou citados nesta área.

### **3.1 – Histórico dos Indicadores Sociais**

O surgimento dos indicadores sociais deu-se com a necessidade da quantificação da realidade social por parte da administração pública para com a população, visando dar conhecimento e medir os fenômenos e resultados sociais (JANNUZZI, 2001). Por muito tempo, administradores públicos e políticos realizavam projetos sociais sem auferir o impacto que causavam às coletividades que governavam.

Após muito tempo confinado às esferas técnicas e acadêmicas, especialmente aos órgãos de Planejamento Público e universidades, os indicadores sociais passaram a fazer parte do vocabulário de agentes políticos “responsáveis”, em última instância, pela definição das políticas sociais e alocação dos recursos públicos (JANNUZZI, 2001, p. 11). Desta forma, os indicadores sociais deixaram de fazer parte apenas de relatórios técnicos e governamentais para fazer parte das discussões das sociais e políticas da sociedade.

Algumas contribuições conceituais sobre indicadores sociais surgiram nos anos de 1920 e 1930, porém o desenvolvimento desta área ainda é recente, tendo ganhado corpo científico nos anos de 1960, através das tentativas de acompanhamento das transformações sociais e impactos sociais das políticas na sociedade (JANNUZZI, 2001).

Nesta época, já se percebia, como foi visto no início do Capítulo 2, que crescimento econômico não era suficiente ou uma condição para haver desenvolvimento social.

Desta forma, houve um grande esforço metodológico e conceitual para desenvolver instrumentos de mensuração do bem estar social, obtendo assim, um valioso instrumento para os governos, com vistas a orientação de ações sociais e melhor redistribuição de riquezas geradas e ainda superando melhor as iniquidades geradas pelo sistema de desenvolvimento econômico (JANNUZZI, 2001).

Segundo Jannuzzi (2001, p.15), indicador social é:

uma medida, em geral quantitativa, dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico ( para pesquisa acadêmica) ou programático ( para formulação de políticas). É um recurso metodológico, empiricamente referido que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre as mudanças que estão se processando na mesma. (JANNUZZI, 2001, p.15).

Desta forma, os indicadores sociais vêm a ser a tradução das várias áreas ou dimensões da realidade social, em cifras tangíveis e operacionais. A tangibilidade da realidade social é expressa por tradução de taxas, índices, proporções, médias, ou mesmo cifras absolutas (JANNUZZI, 2001).

É importante salientar que há diferenças entre os indicadores sociais e estatísticas públicas, uma vez que estas correspondem a um dado social na forma bruta, sendo apenas uma parcela do indicador social, ainda não incorporado na teoria social (JANNUZZI, 2001). A seguir, a figura 3.1 ilustra o processo de agregação de valor informacional no indicador social.

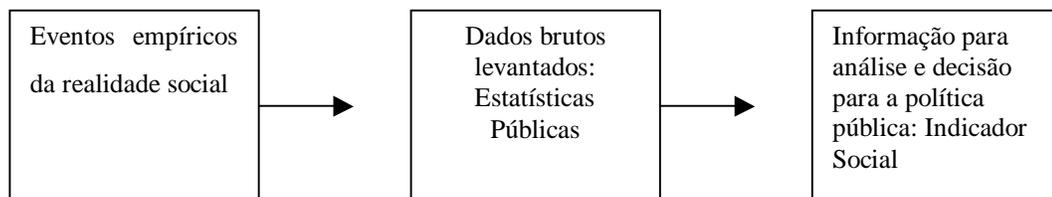


Figura 3.1 – Processo de Agregação Informacional no Indicador. (JANNUZZI, 2001)

Sabe-se que os indicadores sociais quando utilizados de forma responsável, transparente e inteligível, podem estabelecer parâmetros concretos para a discussão de prioridades, tanto dos políticos governamentais, quanto de programas públicos e projetos de ação social. (JANNUZZI,

2001). Os indicadores sociais são, em verdade, instrumentos que podem ser usados para o controle e direcionamento da ação pública para o efetivo encaminhamento da sociedade civil.

Houve um progresso muito grande ao longo do Século XX, em relação as estatísticas públicas e os indicadores sociais. No entanto, ainda há muito por progredir, especialmente em relação a qualidade das estatísticas públicas e dos indicadores sociais, tomando como parâmetro as estatísticas e indicadores de países como os Estados Unidos, Canadá, França, ou ainda México e Chile (JANNUZZI, 2001).

No Brasil, o principal problema das estatísticas públicas e indicadores sociais é a descontinuidade nas pesquisas e a descredibilidade nos dados coletados, devido a insuficiência de recursos, dificuldades metodológicas ou ainda a descredibilidade nas funções públicas. No entanto, dois problemas norteiam as administrações públicas: a necessidade de indicadores sociais municipais e indicadores para monitoramento de grupos sociais vulneráveis (JANNUZZI, 2001).

Os indicadores sociais municipais são cada vez mais importantes para a institucionalização de planejamento municipal local e descentralização de política pública e tributária, uma vez que a demanda por informações municipais tem sido cada vez mais crescente nos últimos anos, para fins de planejamento público municipal (JANNUZZI, 2001).

Conforme expõe Jannuzzi (2001), o processo de escolha das prioridades a serem atendidas é uma tarefa difícil para os governantes e requer uma cautelosa decisão para que alguma área deficiente não seja atendida.

Na negociação das prioridades sociais, os indicadores sociais podem contribuir no apontamento da magnitude das carências e atender nas diversas áreas de intervenção. As escolhas são sempre difíceis, já que os recursos públicos são em geral sempre insuficientes para atender a totalidade dos problemas. Construir mais escolas, salas de aula ou quadras esportivas pode implicar em um número menor de casas populares; aumentar e diversificar o atendimento médico e hospitalar pode limitar o alcance de programas de expansão de infraestrutura urbana para áreas ainda não atendidas; melhorar e subsidiar o transporte público pode concorrer com as necessidades de ampliação de vagas em creches e asilos (Jannuzzi, 2001, p. 131)

Com isso, verifica-se a importância de ter-se no município a empregabilidade dos indicadores sociais para auxiliar a negociação das prioridades municipais com o intuito de tornar o planejamento municipal mais eficiente. No entanto, mesmo com o auxílio dos indicadores sociais, vê-se que os recursos públicos disponíveis ainda são insuficientes para atender todas as necessidades da população. Porém, a utilização dos indicadores sociais seria de grande auxílio para o planejamento público municipal, uma vez que definiria com maior eficiência as

prioridades da população, que seriam utilizadas para buscar maiores recursos para solucionar os referidos problemas (JANNUZZI, 2001).

No próximo item serão apresentados os principais indicadores sociais, selecionados e agrupados conforme apresentado por instituições nacionais e internacionais.

### 3.2 – Os Principais Indicadores Sociais para a Política Social

Segundo Jannuzzi (2001), são vários os indicadores sociais utilizados por instituições nacionais e internacionais para auxiliar nas políticas governamentais, porém há alguns indicadores mais convencionais, referidos às principais dimensões empíricas da realidade social, que buscam não incorrer em riscos de simplificação indevida.

Jannuzzi (*op.cit.*) busca dividir os principais indicadores sociais em 7 grandes áreas temáticas, de acordo com a realidade social, conforme pode ser visto na Figura 3.2.

Renda e Pobreza	Demográficos e Saúde	Educacionais e Culturais	Político-sociais e Opinião Pública	Qualidade de Vida e Meio-ambiente	Mercado de Trabalho	Habitacionais/ Infra-estrutura Urbana
- renda ou PIB <i>per capita</i> - renda familiar média; - índice de Gini para distribuição de renda; - parcela da massa apropriada pelas famílias; - posse de bens duráveis e classe sócio-econômica; - indicadores de pobreza como insuficiência de renda; - indicador de pobreza como carências múltiplas; - índices de custo de vida;	- taxa de natalidade; - taxa de crescimento demográfico; - carga de dependência; - taxa de urbanização; - taxa de mortalidade infantil; - esperança de vida ao nascer; - taxa de proporção de óbitos por causas; - indicadores de morbidade e atendimento à saúde; - indicadores de desnutrição; - coeficientes técnicos de recursos;	- taxa de analfabetismo; - escolaridade média; - taxa de atendimento escolar; - taxa de desempenho de atendimento escolar; - coeficientes técnicos de recursos; - indicadores de acesso à informação e cultura; - indicadores de ciência e tecnologia;	- indicadores de acesso a direitos; - taxa de sindicalização e associativismo - taxa de comparecimento às eleições; - indicadores de opinião pública;	- indicadores subjetivos da qualidade de vida; - indicadores de criminalidade e homicídios; - indicadores de alocação do tempo; - indicadores ambientais;	- taxa de participação; - taxa de desemprego aberto e oculto; - indicadores de estruturação do mercado de trabalho; - rendimento médio do trabalho;	- proporção de domicílios adequados; - taxa de cobertura dos serviços urbanos; - indicadores de infraestrutura de transporte;

Figura 3.2 – Os Principais Indicadores Sociais para a Política Pública. (JANNUZZI, 2001)

A seguir, serão apresentados para cada uma das 7 áreas temáticas, os indicadores sociais ilustrados na figura 3.2.

### 3.2.1 - Indicadores demográficos e de saúde

As taxas e indicadores que compõem os indicadores demográficos e de saúde são apresentados a seguir:

- Taxa de natalidade. Este indicador é muito importante para a formulação das políticas públicas, pois fornece parâmetros para dimensionar a população futura como o público-alvo da política social. Além disso, o nível de taxa de natalidade permite indicar as características demográficas e os estágios de transição da população em foco, visualizando as prioridades em termos de políticas sociais a oferecer. Levando-se em conta que taxas elevadas de natalidade são características de países com estrutura etária jovem e mortalidade infantil alta, e que as taxas de natalidade muito baixas são características de países com estrutura etária mais envelhecida, as políticas sociais consideram que onde há taxas de natalidade elevadas, a ênfase da política social deve estar voltada à construção de creches, ensino público e saúde materno-infantil. Já em regiões onde a taxa de natalidade é muito baixa, deverá ser dada ênfase para a previdência e assistência social. Porém, se houver um meio-termo, onde as taxas de natalidade forem baixas, mas não de forma acelerada, a ênfase da política social deve voltar-se ao emprego, habitação e urbanização, pois há indícios de que é a população adulta, nem infantil, nem idosa, que tem a política social mais demandada (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de crescimento demográfico. A taxa de crescimento demográfico é um indicador relacionado a taxa de natalidade, porém é mais importante para as políticas sociais do que as cifras gerais, uma vez que permite estimar as taxas de expansão dos diversos serviços e equipamentos sociais a serem disponibilizados, como por exemplo vagas e professores das escolas que estão diretamente relacionados aos alunos em idade escolar. Essa taxa pode auxiliar no esclarecimento das necessidades e prioridades destes públicos-alvo;

- Carga de dependência de crianças e idosos. Este indicador relacionado à taxa de natalidade e a taxa de crescimento demográfico, possui medida complementar aos outros indicadores por especificar de forma mais precisa o perfil etário da população. Este indicador revela a quantidade de dependentes da população, utilizando como parâmetro, crianças de até 14 anos e pessoas com 65 anos ou mais. Desta forma, a carga de dependência de crianças e idosos permite computar as necessidades assistenciais da população, tanto de crianças quanto idosos (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de urbanização. A taxa de urbanização permite indicar a população residente em áreas urbanas. Visa revelar as necessidades estruturais de urbanização da população, como água tratada, saneamento básico, coleta de lixo, bem como serviços sociais, como saúde e educação (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de mortalidade infantil. A taxa de mortalidade infantil é um indicador demográfico, e é empregado como indicador social especialmente para representar as condições gerais de vida ou saúde de uma determinada região. Além de caracterizar os níveis e padrão de mortalidade, permite observar as necessidades de se obter maiores cuidados com a saúde materno-infantil (JANNUZZI, 2001);

- Esperança de vida ao nascer. Este indicador caracteriza-se por demonstrar o número médio de anos que se espera que um recém-nascido possa viver, considerando-se neste caso, não somente os riscos da mortalidade infantil, mas também todo o histórico de mortalidade de crianças, adolescente, jovens, adultos e idosos, além dos riscos diferenciais de homens e mulheres. Assim, permite computar o histórico de vida da população, observando os riscos de morte que a envolvem, discriminada por sexo (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de proporção de óbitos por causas. Uma vez que o perfil epidemiológico das doenças da população traduz o nível de desenvolvimento sócio-econômico e da oferta de prestação de serviços à saúde da população, ao indicar a mortalidade por causa, tem-se a revelação dos motivos que levaram aos óbitos da população. Em países subdesenvolvidos, os óbitos são em função da precariedade da infra-estrutura de serviços de abastecimento de água, saneamento básico, carências nutricionais e serviços ambulatoriais. Já em países desenvolvidos, as causas das mortes costumam ser em função de acidentes de trânsito ou demais mortes violentas ou doenças crônico-degenerativas, chamadas de doenças “modernas”. Este indicador busca revelar os principais grupos de causas de morte da população, e encontrar maneiras para controlar ou mesmo priorizar as necessidades maiores sobre a saúde da população (JANNUZZI, 2001);

- Indicadores de morbidade e atendimento à saúde. Diferentemente dos anteriores, os indicadores de morbidade e atendimento à saúde não pertencem ao grupo dos indicadores demográficos, identificados até agora. Tais indicadores referem-se à computação sobre o acompanhamento

contínuo do padrão de saúde da população, bem como a oferta de serviços médicos, formando desta forma, uma avaliação de programas na área da saúde. Através destes indicadores, a região terá os índices de doentes por doença e também a proporção de consultas por especialidade, permitindo assim, que se visualize as prioridades a serem dadas à área de saúde, como maior número de médicos, leitos ou mesmo medidas preventivas sobre determinadas doenças (JANNUZZI, 2001);

- Indicadores de desnutrição. Estes indicadores são úteis para subsidiar a formulação de programas de distribuição de alimentos, como leite, alimentação ou enriquecimento da merenda escolar, uma vez que busca indicar a quantidade, qualidade e balanceamento da dieta nutricional nas idades de crescimento, além de das condições sócio-econômicos da população (JANNUZZI, 2001); e

- Coeficientes técnicos de recursos. Utiliza-se o coeficiente técnico de recurso para averiguar a necessidade de recursos e serviços para atendimento à saúde. Os recursos podem ser financeiros, humanos (médicos, enfermeiros, dentistas) ou físicos (leitos hospitalares, postos de saúde) e estes indicadores podem ser usados como ponto de partida para programas na área de saúde pública, demonstrando as prioridades a serem tomadas pela população (JANNUZZI, 2001).

### **3.2.2 - Indicadores educacionais e culturais**

As taxas e indicadores que compõem os indicadores educacionais e culturais são apresentados a seguir:

- Taxa de analfabetismo. Este indicador visa retratar o nível de (sub)desenvolvimento socioeconômico da região, em termos comparativos internacionais, ao computar as deficiências ou ausências de programas educacionais. No caso de altas taxas de analfabetismo, os recursos públicos deverão priorizar os programas educacionais, especialmente de pessoas acima de 15 anos (JANNUZZI, 2001);

- Escolaridade média. De forma a complementar a taxa de analfabetismo, a escolaridade média procura observar a “sobrevivência” das crianças, adolescentes e jovens no sistema de ensino, diante as condições de oferta de serviços educacionais, e das condições das famílias e do poder

público em manter os indivíduos na escola. Uma alta taxa de escolaridade média pressupõe um aumento posterior de oferta de vagas no mercado de trabalho (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de atendimento escolar. Para acompanhar de forma mais específica os programas na área educacional, a taxa de atendimento escolar vem contribuir para o apontamento do nível de atendimento escolar do sistema de ensino nos seus diferentes níveis. Neste caso, acompanha o grau de escolaridade por faixa etária e por nível de ensino, avaliando de forma mais específica as carências dos programas educacionais (JANNUZZI, 2001);

- Taxas de desempenho no sistema escolar. O desempenho dos alunos tende a ser avaliado por dois indicadores: a taxa de evasão e a taxa de reprovação. A taxa de evasão mede a eficácia do sistema em garantir a frequência escolar dos alunos. Já o nível de reprovação mede a ineficiência do sistema e/ou dificuldade dos alunos em garantir sua progressão no sistema de ensino. Desta forma, as taxas de desempenho no sistema escolar medem a eficácia do sistema escolar e as dificuldades dos alunos em progredir no sistema de ensino; e visam aprimorar os sistema escolar para que haja maior eficácia no sistema (JANNUZZI, 2001);

- Coeficientes técnicos de recursos. Similar ao coeficiente técnicos de recursos na área de saúde, os coeficientes técnicos de recursos tendem a computar a disponibilidade de recursos de oferta de serviços (profissionais qualificados no sistema de ensino) e para implementação de políticas na área educacional (JANNUZZI, 2001);

- Indicadores de acesso à informação e cultura. Muito utilizado para indicar o nível de acesso à cultura e informação regional das pessoas. O nível de consumo de bens e serviços culturais, expresso por indicadores como tiragens de jornal e livros lançados, costumam ilustrar o nível sociocultural atingido nas regiões mais desenvolvidas (JANNUZZI, 2001); e

- Indicadores de ciência e tecnologia. Este indicador possui desdobramentos sociais importantes devido ao desenvolvimento de novas técnicas e materiais ou ainda a capacitação de cientistas e pessoal técnico encarregado dos diagnósticos ou formulação de políticas públicas, que fazem aferição à capacidade potencial dos países e regiões em superar condições estruturais do subdesenvolvimento (JANNUZZI, 2001).

### **3.2.3 - Indicadores de mercado de trabalho**

As taxas e indicadores que compõem os indicadores demográficos e de saúde são apresentados a seguir:

- Taxa de participação. A taxa de participação no mercado de trabalho é útil para avaliar três aspectos diferentes da realidade social: “apontar o grau de envolvimento necessário dos indivíduos para geração de renda para sua sobrevivência física e reprodução social, avaliar a eficácia das políticas de previdência social e ensino básico em garantir meios para idosos e crianças não precisem se engajar em atividades econômicas; por fim, apontar o grau de disseminação de valores “modernos” com relação ao papel da mulher na sociedade” (JANNUZZI, 2001, p. 89);
- Taxa de desemprego aberto e oculto. Esta taxa tem como tradição, monitorar a conjuntura microeconômica. Porém, para a política pública este indicador trabalha dados para o acompanhamento da política econômica e na formulação de políticas de emprego e distribuição de renda. Vale salientar, que desemprego aberto significa o grupo de pessoas que não exerce qualquer atividade econômica, nem mesmo atividades esporádicas à procura de emprego (JANNUZZI, 2001);
- Indicadores de estruturação do mercado de trabalho. Estes buscam computar o total de assalariados com carteira assinada, dentre o total de empregados, ou ainda a proporção de contribuintes para a previdência social, em relação a população economicamente ativa. Além disso, é utilizado para dimensionar a parcela de mercado informal ou não estruturado no mercado de trabalho (JANNUZZI, 2001); e
- Rendimento médio do trabalho. Este indicador possui caráter conjuntural, que avalia o nível de produção industrial e o nível de inflação, assim como a potencialidade de compra do consumidor.

### **3.2.4 - Indicadores de renda e pobreza**

As taxas e indicadores que compõem os indicadores de renda e pobreza são apresentados a seguir:

- Renda ou PIB *per capita*. Este indicador sempre foi considerado como uma das medidas síntese mais diretas do bem-estar nos diversos países do mundo. Sua finalidade é medir o valor total de bens e serviços finais produzidos internamente no país, considerando o tamanho de sua população. Embora seja considerado um indicador econômico, a renda ou PIB *per capita* tende a refletir as diferenças de poder de compra de bens e serviços em cada país ou região e a eliminação dos efeitos bruscos da taxa de câmbio (JANNUZZI, 2001);
  
- Renda familiar média. O nível médio de renda familiar é considerado um indicador sensível a mudanças conjunturais do mercado de trabalho, à medida que o rendimento do trabalho da população corresponde a maior parte da parcela da renda disponível (JANNUZZI, 2001);
  
- Índice de Gini para distribuição de renda. Além do nível médio de renda, a sua distribuição é muito importante para caracterizar socioeconomicamente uma sociedade, pois é necessário saber se a renda mais elevada da região está sendo disponibilizada e desfrutada por grande parte da população ou há um quadro em que apenas um número reduzido de famílias se apropria de níveis de renda muito mais elevados que das demais. Neste caso, o índice de Gini é um indicador muito utilizado para esta função (JANNUZZI, 2001);
  
- Parcela de massa apropriada pelas famílias. Este indicador é mais específico e sensível a mudanças no perfil distributivo entre os mais pobres e os mais ricos e, portanto, mais adequado para avaliar políticas que envolvem transferência de renda ou políticas econômicas de impacto redistributivo (JANNUZZI, 2001);
  
- Posse de bens duráveis e classe socioeconômica. Com as dificuldades encontradas ao levantar-se informações sobre renda, muitas agências de pesquisa de mercado propuseram criar métodos alternativos de identificação do poder aquisitivo da população. Desta forma, foram propostos índices sintéticos baseados no score obtido por uma pontuação que considera a posse e quantidade de bens duráveis, serviços domésticos e escolaridade do chefe de domicílio. Com isso, espera-se quantificar de forma mais sistemática e menos suscetível a erros, a renda familiar (JANNUZZI, 2001);

- Indicador de pobreza como insuficiência de renda. Desde meados dos anos 80, os temas relacionados a exclusão social, pobreza e indigência têm ganhado maior relevância. Neste caso, este indicador permite quantificar as situações de carência de rendimentos, insuficientes para compra, seja de uma cesta básica de alimentos, seja de uma cesta básica de serviços e produtos imprescindíveis à reprodução social, verificando o número de indigentes da região. São consideradas famílias indigentes aquelas com renda familiar *per capita* abaixo do custo da cesta básica (JANNUZZI, 2001);

- Indicador de pobreza como carências múltiplas. Este indicador tende a dimensionar a pobreza seguindo o princípio não monetário para classificar a população, relevando as necessidades e carências básicas a atender, como o desenvolvimento educacional, serviços de saúde, trabalho regular, rendimentos suficientes, habitação satisfatória e serviços urbanos. Neste caso, este indicador quantifica os pobres, carentes e excluídos que não dispõem de certos critérios normativos, como nível suficiente de escolaridade, acesso à educação, saúde, etc;

- Índices de custo de vida. Expressam a variação média, normalmente mensal, dos preços de um conjunto de produtos e serviços consumidos pelas famílias, indicando o nível médio de inflação observada no país ou região. Este índice visa averiguar o impacto sobre o poder aquisitivo do rendimento das famílias, especialmente da parcela da população que sobrevive com rendimentos mensais próximos à linha de indigência.

### **3.2.5 - Indicadores habitacionais e de infra-estrutura urbana**

As taxas e indicadores que compõem os indicadores habitacionais e de infra-estrutura urbana são apresentados a seguir:

- Proporção de domicílios adequados. Este indicador procura quantificar o número de domicílios adequados para habitação e os critérios geralmente selecionados são o material das paredes, pisos e telhados, energia elétrica, água e esgoto, espaço aos moradores da residência (número de cômodos, quartos de dormir e separação das funções do domicílio). Ao se quantificar os domicílios habitáveis, e se houver *déficit* habitacional, programas de construção de moradias populares deverão ser formulados e implantados na região deficitária (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de cobertura dos serviços urbanos. Essa taxa reflete o número de domicílios com acesso a rede de água tratada, esgoto, energia elétrica, coleta de lixo, de forma mais específica. Isso irá refletir diretamente na saúde da população, especialmente com relação às doenças infecto-parasitárias, que evidencia a necessidade de ampliação da cobertura destes serviços. Justificando sua relevância quanto a indicador social para o desenvolvimento urbano (JANNUZZI, 2001);

- Indicadores de infra-estrutura de transporte. Possuem forte conotação social, uma vez que verifica os riscos da população nos deslocamentos para o trabalho e escola, e ainda os impactos causados em termos de tempo; Além disso, permitem caracterizar a qualidade do sistema de transporte público e viário (JANNUZZI, 2001).

### **3.2.6 - Indicadores de qualidade de vida e meio-ambiente**

Os principais indicadores desta categoria são:

- Indicadores subjetivos da qualidade de vida. São construídos a partir de impressões, opiniões e avaliações subjetivas sobre satisfação com a moradia, bairro, vizinhança, cidade, intenção de se mudar de domicílio, cidade, atendimento de necessidades básicas, atendimento de aspirações culturais, lazer, ou ainda a intenção de permanência ou mudança de município. Através deste indicador, o próximo passo é formular políticas e planejamento urbano baseado neste indicador (JANNUZZI, 2001);

- Indicadores de criminalidade e homicídios. De forma diferente aos indicadores subjetivos da qualidade de vida, esses quantificam de forma objetiva, o número de homicídios, o que irá refletir no convívio social e no nível de segurança pessoal. Para contornar o problema de falta de segurança, e alto índice de violência, deverão ser realizados programas específicos na área de segurança pública e também na assistência social e ao menor (JANNUZZI, 2001);

- Indicadores de alocação de tempo. Refere-se ao controle individual de tempo disponível para atividades de convívio familiar e social, lazer, atividades esportivas e culturais. Também

relaciona-se a tempo gasto no trânsito, de casa para o trabalho ou para escola, que reflete na destinação de tempo para outras causas (JANNUZZI, 2001); e

- Indicadores ambientais. Estes possuem dimensão cada vez maior no que se refere a avaliação objetiva e subjetiva da qualidade de vida urbana. A qualidade do ar, água, tratamento de lixo e esgoto, poluição sonora e visual, existência de parques e áreas verdes são alguns indicadores ambientais utilizados para monitorar a realidade ambiental do país ou da região. Estes acabam muitas vezes refletindo a saúde da população, que adquire doenças (respiratórias, infecto-parasitárias etc.) advindas com a poluição. Desta forma, os indicadores ambientais são relevantes para o planejamento urbano, uma vez que permitem averiguar as necessidades e prioridades da região (JANNUZZI, 2001).

### **3.2.7 - Indicadores político-sociais e de opinião-pública**

As taxas e indicadores que compõem os indicadores demográficos e de saúde são apresentados a seguir:

- Indicadores de acesso a direitos. Esse indicador representa o número de pessoas documentadas de uma região, ou país. A documentação principal em questão é representada pela carteira de trabalho ou de registro de contribuição na previdência social, e verificar o grau de “cidadania regulada” da população em questão (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de sindicalização e associativismo. Nos Países Centrais a combatividade sindical é apontada como um dos fatores para a estruturação do mercado de trabalho dos mesmos, garantindo assim ganho de produtividade aos salários. Neste caso, a taxa de sindicalização e associativismo vêm a dimensionar o Capital Social disponível na sociedade (JANNUZZI, 2001);

- Taxa de comparecimento às eleições. Este é utilizado para representar o grau de conscientização política dos cidadãos, que pode trazer subsídios relevantes à formulação de campanhas de incentivo e engajamento popular à participação política (JANNUZZI, 2001); e

- Indicadores de opinião pública. Este reflete várias percepções, seja sobre os principais problemas da sociedade, o nível de corrupção da Administração Pública, o nível de confiança das

instituições, nível de confiança do consumidor, percepção de lisura do processo eleitoral, nota de avaliação dos governantes ou ainda a intenção de voto. Seu grande diferencial é apontar mudanças sócio-políticas de interesse acadêmico e geral, que podem intervir na formulação de novos projetos para o planejamento público;

Após a apresentação dos principais indicadores sociais para a política social, segundo Jannuzzi, serão vistos a seguir, alguns indicadores propostos pela ONU, afim de mensurar e avaliar o desenvolvimento sustentável de um país ou região.

### **3.3 – Os Indicadores de Desenvolvimento Social Sustentável**

A Organização das Nações Unidas (ONU) publicou em agosto de 1996 um documento intitulado “*Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*”, através do *Comission on Sustentable Development Work Programme (CSD)*, órgão responsável por sua elaboração, o qual foi distribuído para todos os governos dos países membros da ONU para testar os indicadores rumo ao desenvolvimento sustentável dos países ou regiões, a fim de promover um retorno dos resultados e conseqüentemente uma aceitação e utilização definitiva de tais indicadores (CDS, 2001).

A elaboração desse documento contou com a colaboração de mais de 30 organismos ligados a ONU, bem como um grupo experiente na área de desenvolvimento sustentável, composto de 45 membros de organizações não governamentais e agências da ONU, e ainda 100 pessoas com grande experiência na estruturação de indicadores (CDS, 2001).

O objetivo do documento foi criar indicadores de desenvolvimento sustentável que proporcionassem o acesso para a tomada de decisão em todos os níveis decisoriais de um país, em termos sustentavelmente econômico, social, ambiental e institucional (CDS, 2001).

Após a inclusão dos indicadores apresentados pelo documento na avaliação para a tomada de decisão em nível nacional, foram observados que países que os utilizaram conseguiram identificar de forma mais efetiva as principais tendências para os setores prioritários da economia, meio ambiente, instituições e sociedade, além de auxiliar no preparo e monitoramento de planos nacionais a fim de informar o estado de desenvolvimento sustentável para a tomada de decisões (CDS, 2001).

Embora a estrutura utilizada para esse documento seja baseada nos indicadores que avaliam o desenvolvimento sustentável, ou seja, econômico, social e do meio ambiente, serão analisados, neste trabalho, apenas os indicadores pertinentes ao tema social, devido ao objetivo do mesmo.

Os indicadores sociais para o desenvolvimento sustentável são divididos em 6 temas distintos: equidade, saúde, educação, moradia e população. Estes, por sua vez, estão subdivididos em alguns subtemas, os quais darão seguimentos aos indicadores pertinentes a cada subtema. (CDS, 2001).

A figura 3.3, a seguir, ilustra os indicadores pertinentes a cada subtema da área social.

<b>SOCIAL</b>		
<b>Tema</b>	<b>Sub-tema</b>	<b>Indicador</b>
Equidade	Pobreza	- Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza
		- Índice de Gini de desigualdade de renda
		- Taxa de desemprego
	Igualdade de Sexo	- Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem
Saúde	Condição Nutricional	- Condição nutricional das crianças
	Mortalidade	- Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade
		- Expectativa de vida por idade
	Saneamento	- Percentual da população com acesso a esgoto tratado
	Água Potável	- População com acesso a água potável
	Prevenção de doenças	- Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde
		- Imunização contra as doenças infantis
		- Taxa de controle de natalidade
Educação	Nível de escolaridade	- Taxa de término dos estudos primários e secundários
	Alfabetização	- Taxa de alfabetização
Moradia	Condições de Moradia	- Área ocupada por pessoa
Segurança	Crime	- Número de crimes registrados por 100.000 habitantes
População	Variação populacional	- Taxa de crescimento populacional
		- Taxa da população urbana e rural

Figura 3.3 – Indicadores Sustentáveis pertinentes ao Tema Social. (CSD, 2001)

O documento da ONU intitulado “*Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*” considera importante todos os indicadores descritos na figura 3.4 no intuito de avaliar as prioridades em termos social e sustentável de um país ou região. Porém, tais indicadores exigem pesquisas estatísticas para valorá-los, o que nem sempre é economicamente viável para todos os países ou regiões (CDS, 2001).

Embora com nomes diferentes, os indicadores sociais apresentados pela ONU possuem a mesma conotação dos indicadores sociais apresentados por Jannuzzi. Faz-se importante salientar que Jannuzzi condensou após muitas pesquisas de nível internacional o conjunto de indicadores referenciados anteriormente e atualmente é referência nacional. Como os indicadores ilustrados

na Figura 3.3 já foram descritos no item anterior, não necessitam de uma descrição individual aqui.

A seguir serão descritos alguns indicadores sociais compostos.

### **3.4 – Os Indicadores Compostos: IDH, IDH-M E IDS**

Um dos critérios utilizados para classificar os indicadores sociais refere-se a sua complexidade metodológica, considerando a quantidade de informações utilizadas para a sua definição. Dentro deste critério, os indicadores sociais podem ser divididos em indicadores simples ou compostos (JANNUZZI, 2001).

Os indicadores simples são aqueles construídos a partir de uma estatística social específica, considerando uma dimensão social. Em contrapartida, os indicadores compostos, também chamados índices sociais ou indicadores sintéticos, são aqueles elaborados através da aglutinação de dois ou mais indicadores sociais simples, considerando uma mesma dimensão social ou diferentes dimensões sociais (JANNUZZI, 2001).

A construção justifica-se pela simplicidade e capacidade de síntese em traduzir situações onde é necessária uma avaliação geral de bem-estar, condições de vida ou sócio-econômicas de uma localidade. A sintetização oriunda da aglutinação dos indicadores necessários para formar o índice, podem incorrer na perda de transparência para sua finalidade ou mesmo costumam perder a proximidade entre seu conceito e sua medida. Porém, os índices sociais permitem orientar de forma mais objetiva a priorização de recursos e ações de política sociais (JANNUZZI, 2001).

Após a apresentação dos indicadores sociais de forma isolada, ou seja, sem aglutinação, serão apresentados alguns índices sociais, ou seja, aqueles que aglutinam mais de 2 indicadores sociais, com o objetivo de quantificar o desenvolvimento social de uma determinada região.

#### **3.4.1 – Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)**

Segundo Rodrigues (1991), o desenvolvimento econômico foi representado durante muito tempo pelo PIB (Produto Interno Bruto) e pela Renda Nacional. Porém a prosperidade econômica não leva necessariamente ao enriquecimento da vida, como é o caso de países com elevados índices de Produto Interno Bruto e Renda e baixos indicadores de qualidade de vida. (Amartya Sen, 1993 *apud* KLERING, 1997, p. 19). Percebe-se, portanto, que estes

indicadores não avaliam o atendimento das necessidades sociais da sociedade, ou mesmo dos indivíduos.

Após a realização da quantificação do desenvolvimento econômico de um país ou uma região, a qualidade de vida da sociedade e o grau de realização pessoal do indivíduo serão imprescindíveis para avaliar o desenvolvimento sob uma visão sustentável de um país ou uma dada região (RODRIGUES,1991). A figura 3.4 representa as três visões de desenvolvimento. Os índices que representam o Desenvolvimento Social e o Desenvolvimento Humano serão descritos a seguir.

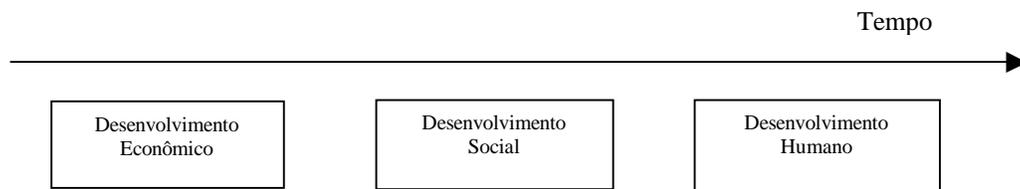


Figura 3.4 – Desenvolvimento Econômico, Social e Humano. (RODRIGUES, 1991)

As estatísticas, geralmente utilizadas até 1960 para dimensionar o PIB e a Renda Nacional, não traduziam a forma com que os indivíduos se beneficiavam dos resultados macroeconômicos de um determinado país. A questão das necessidades sociais não era traduzida de forma efetiva por um indicador econômico (JANNUZZI, 2001).

Foram realizados vários estudos com a finalidade de encontrar um indicador que dimensionasse as necessidades sociais dos indivíduos em uma determinada região. Grande parte dos estudos iniciados em 1980, conduziam à definição do Índice de Desenvolvimento Humano, do Programa de Desenvolvimento para as Nações Unidas. Porém, em maio de 1990 que o Índice de Desenvolvimento Humano foi criado, a fim de garantir uma medida mais completa de desenvolvimento. Seus criadores foram os economistas e pesquisadores da ONU, Mahbub ul Haq e Amartya Sen, os quais receberam o Prêmio Nobel. Neste mesmo ano, as Nações Unidas publicou o relatório sobre o Desenvolvimento Humano, onde expôs uma apresentação conceitual sobre o Desenvolvimento Humano, e ainda, a melhor forma de quantificá-lo. Este relatório expunha, como pressuposto básico, que o principal objetivo do desenvolvimento deve ser atender às necessidades dos indivíduos. (RODRIGUES, 1991). Além disso, o Relatório expôs que o grau de satisfação do cidadão será diretamente proporcional a sua boa alimentação, ao bom acesso aos serviços de saúde, conhecimento, segurança e lazer, e ainda, a participação em atividades econômicas, culturais e políticas de sua comunidade. Desta forma, a fim de quantificar o conceito

abrangente de desenvolvimento, o Índice de Desenvolvimento Humano é composto pelos indicadores de esperança de vida ao nascer, grau de alfabetização de adultos e poder real de compra da renda *per capita* de cada país. (RODRIGUES, 1991).

A figura 3.5 a seguir ilustra a formação do IDH.

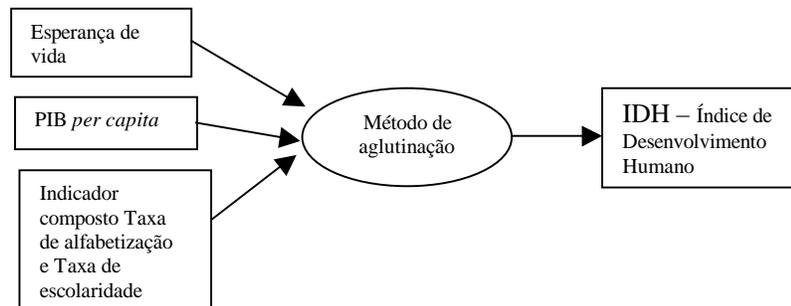


Figura 3.5 – Formação do IDH. (JANNUZZI, 2001, p. 121)

Segundo outro relatório, o Relatório de Desenvolvimento Humano (2002), o IDH é formado a partir de três dimensões básicas do desenvolvimento humano: vida longa e saudável, o conhecimento e um nível de vida digno. A partir destas dimensões são encontrados os seus respectivos indicadores sociais, que darão origem aos índices de dimensão. E estes resultarão no IDH. O diagrama, a seguir, representado pela figura 3.6 ilustrará de forma mais clara a construção do IDH.

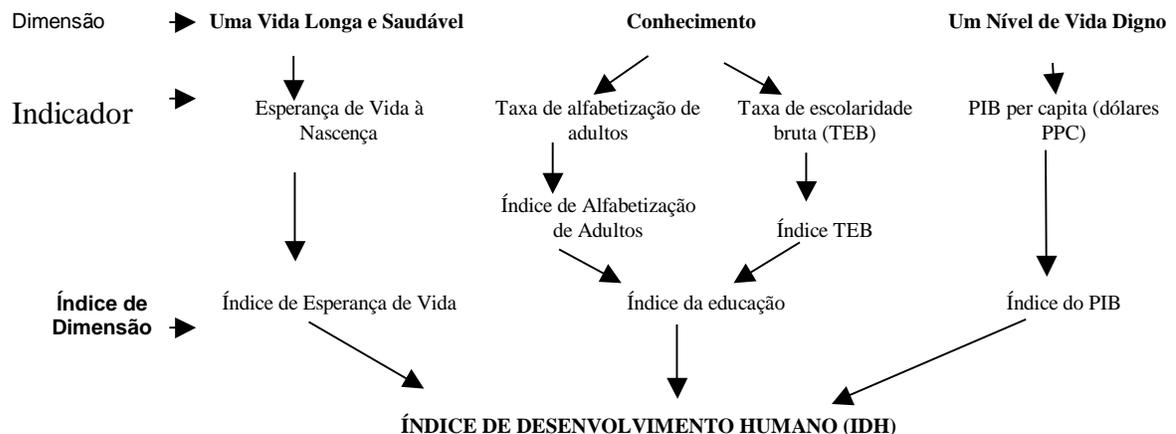


Figura 3.6 – Diagrama de Construção do IDH . (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2002, p. 252)

O desempenho de cada dimensão do desenvolvimento humano, segundo esse Relatório (2002), é expresso por um valor que varia de 0 a 1, traduzido pela seguinte equação 1:

$$\text{Índice de Desempenho} = \frac{\text{Valor atual} - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}} \quad (1)$$

Para a resolução do cálculo, são utilizadas alguns valores limites, conforme mostra a figura 3.8 a seguir.

<b>Indicador</b>	<b>Valor Máxima</b>	<b>Valor Mínimo</b>
Esperança de Vida à Nascimento/anos	85	25
Taxa de alfabetização de adultos %	100	0
Taxa de escolaridade bruta combinada %	100	0
PIB per capita (dólares PPC)	40000	100

Figura 3.7 – Balizas para o cálculo do IDH. (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2002)

Pelo fato dos indicadores que compõem o IDH serem medidos em diferentes unidades de medida e, conseqüentemente, com diferentes intervalos de variação, eles são transformados em medidas adimensionais com magnitude de 0 a 1, a partir de valores extremos normativos (piso e teto). O índice final, o IDH propriamente dito, é calculado como a média das medidas transformadas, e portanto, também tem seus valores no intervalo de 0 a 1. Com base neste índice, os países são classificados com baixo (IDH inferior a 0,5), médio (IDH entre 0,5 e 0,8) ou alto (IDH acima de 0,8) nível de Desenvolvimento Humano. (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2002)

É importante mencionar que o IDH é um indicador importante para a comparabilidade internacional dos resultados de historicidade, ou seja, há comparações anuais entre os países e há observação do Desenvolvimento Humano dos países analisados (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2002).

A seguir, será analisado outro indicador composto, o IDH-M, adaptação do IDH aos municípios.

### 3.4.2 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)

O IDH, desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), procura avaliar o desenvolvimento humano dos Países em análise. Porém, as desigualdades sociais nas unidades geopolítico-administrativas ainda menores que as estaduais trouxeram a necessidade de avaliar o grau de desenvolvimento humano dos Municípios (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

Desta forma, em 1996, a Fundação João Pinheiro, de Minas Gerais, associou-se ao Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada (IPEA), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e PNUD Brasil para adaptar metodologia PNUD do IDH aos municípios (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) é originário do IDH, mas não idêntico. Inclui as três dimensões já comentadas anteriormente (renda, longevidade e educação, com pesos iguais), mas com algumas adaptações para adequar o índice (concebido para comparar países) à unidade de análise que pode ser, neste caso, o município, estados, ou mesmo um país. Seu objetivo, portanto, é medir o desenvolvimento humano das unidades em análise. A maior restrição à utilização desse indicador é a dependência das informações para compor o índice, divulgadas nos Censos Demográficos, que ocorrem, em média, com um intervalo de 10 anos (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

É importante salientar que o IDH-M, por ser uma adaptação do IDH aos municípios, pode ser comparado somente entre si, ou seja, não pode ser comparado ao IDH, mesmo porque, os valores numéricos que compõem o cálculo do IDH-M tendem a ser muito menores do que os que compõem o IDH. Quanto as suas diferenças em relação a metodologia de cálculo, o IDH-M, passou por uma adaptação em relação aos indicadores de renda e de educação (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

Em relação à renda, indicador que pertence à base de cálculo do IDH-M, ao invés do PIB *per capita*, a renda será calculada pela renda familiar *per capita* média do município, uma vez que parte expressiva da renda de um município serve para remunerar fatores de produção pertencentes à indivíduos não residentes no local.

Já em relação à educação, a diferença entre o IDH e o IDH-M é que, enquanto o IDH utiliza taxas de alfabetização da população adulta, combinada a taxa de matrícula do ensino fundamental, secundário e superior, o IDH-M utiliza-se para compor o índice de taxas pertinentes

ao número médio de anos de estudo da população adulta com 25 anos de idade ou mais residentes no Município. Isso ocorre devido ao fato de que em alguns municípios, as matrículas do ensino superior não são as de pessoas residentes permanentes no município. (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

Desta forma, o IDH-M resulta da combinação de três indicadores:

- Longevidade: medida pela esperança de vida ao nascer, assim como o IDH,
- Educação: medida através da combinação entre a taxa de analfabetismo da população maior ou igual a 15 anos adulta (com peso 2/3) com a taxa pertinente ao número de anos de estudo da população com 25 anos ou mais, e
- Renda: medida pela renda familiar média *per capita* ajustada (RFPC), expressa em salários mínimos medido pelo Censo Demográfico mais recente (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

Indicador	Valor Máxima	Valor Mínimo
Esperança de Vida à Nascimento/anos	85	25
Taxa de alfabetização de adultos %	100	0
Taxa de escolaridade bruta combinada %	100	0
Renda familiar média (RFPC)		

Figura 3.8 – Balizas para o cálculo do IDH-M. (adaptado de NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

O desempenho de cada dimensão do desenvolvimento humano, segundo Najberg e Oliveira (2000), é expresso por um valor que varia de 0 a 1, traduzido pela seguinte equação 2:

$$\text{Índice de Rendimento} = \frac{W_i - \text{Valor mínimo}}{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}} \quad (2)$$

A variável  $W_i$ , que compõe a equação (2), representa a Renda *per capita* média ajustada, proveniente da renda familiar *per capita* média do Município em análise. De forma análoga ao IDH, a metodologia de avaliação com base no índice alcançado pela equação (2), os Municípios são classificados com baixo (IDH-M inferior a 0,5), médio (IDH-M entre 0,5 e 0,8) ou alto (IDH acima de 0,8) nível de Desenvolvimento Humano Municipal (NAJBERG e OLIVEIRA, 2000).

A seguir, será analisado o Índice de Desenvolvimento Social.

### 3.4.3 - Índice de Desenvolvimento Social (IDS)

As Nações Unidas abordam de forma diferente o conceito de Desenvolvimento Econômico e de Desenvolvimento Humano, uma vez que sua quantificação, no decorrer dos anos tornou-se diferenciada (RODRIGUES, 1991).

Segundo Rodrigues (1991), o Índice de Desenvolvimento Social foi criado depois do Índice de Desenvolvimento Humano, uma vez que após estudos voltados à quantificação do grau de realização pessoal do indivíduo, verificou-se que em países em desenvolvimento, como no Brasil, a adoção de um conceito intermediário entre o desenvolvimento econômico e humano seria mais pertinente.

O conceito de Desenvolvimento Social surgiu como um requisito para o Desenvolvimento Humano, o que o coloca como condição necessária ao Desenvolvimento Humano. Este, por sua vez, está mais adaptado à realidade dos países desenvolvidos do que propriamente à realidade dos países em desenvolvimento (RODRIGUES, 1991).

Desta forma, O IDS surgiu para quantificar o grau de acesso da população às condições adequadas de saúde, remuneração, educação, e demais indicadores que permitam avaliar a qualidade de vida da sociedade (RODRIGUES, 1991).

Assim como o IDH, o IDS é formado basicamente pelos indicadores de esperança de vida ao nascer (longevidade), taxa de alfabetização (educação), e grau de todos os recebimentos auferidos pela população economicamente ativa remunerada (Coeficiente de Gini).

O Relatório sobre o Índice de Desenvolvimento Social, apresentado pela Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente de Santa Catarina (RELATÓRIO SDM, 2001) propõe 17 indicadores sociais para compor o IDS, conforme mostra a figura 3.8.

<b>Tema</b>	<b>Indicador</b>
<b>Saúde</b>	- Mortalidade infantil (óbitos p/ 1000 nasc. Vivos)
	- Consultas pré-natal (%)
	- Cobertura Vacinal por DPT (%)
	- Cobertura Vacinal por Poliomelite (%)
	- Cobertura Vacinal contra Sarampo (%)
<b>Educação</b>	- Atendimento da educação infantil (%)
	- Atendimento do ensino fundamental (%)
	- Permanência no ensino fundamental (%)
	- Aprovação no ensino fundamental (%)
	- Repetência no ensino fundamental (%)
	- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)
	- Atendimento no ensino médio (%)
	- Distorção série/idade n ensino médio (%)
- Analfabetismo do eleitor (%)	
<b>Econômico</b>	- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00/ hab)
	- Consumo médio energia residencial (KWh/ no)
	- Consumo Médio energia comercial (KWh/no)

Figura 3.9 - Conjunto de Indicadores Sociais formadores do IDS. (RELATÓRIO SDM, 2001)

Segundo o Relatório da SDM (2001), foi estabelecida uma nova metodologia para que o cálculo do IDS pudesse ser obtido anualmente. Este novo método é realizado com base em uma avaliação feita em função das metas a serem alcançadas ou que devem ser perseguidas por cada indicador. Desta forma, há viabilidade de comparações anuais de desempenho, obtendo-se uma performance para os Municípios em anos posteriores ao último Censo Demográfico.

Segundo Rodrigues (1991), aos valores dos indicadores observados que correspondem à carência social mínima, atribui-se valor igual a 0. Já quanto aos piores resultados do indicador, que venham a representar a carência social máxima, atribui-se valor 1 (RODRIGUES, 1991).

Outra característica apontada pelo Relatório (RELATÓRIO SDM, 2001), é a sua metodologia baseada no estudo comparado. Quando um Município atinge o melhor desempenho, em comparação aos outros do Estado, ele é contemplado com o valor máximo a ser atingido, ou seja, 1. Ao contrário, se o Município, em comparação aos demais do Estado, atinge o pior desempenho, é contemplado com o valor mínimo a ser atingido, ou seja, 0. Os Municípios intermediários são alocados entre estes valores, conforme o valor relativo observado no indicador de cada Município.

A equação (3), a seguir, representa a condição de eficiência para o Índice de Desenvolvimento Social:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Valor observado para o indicador} - \text{Pior Valor}}{\text{Melhor Valor} - \text{Pior Valor}} \quad (3)$$

É importante mencionar que os limites de valores utilizados para balizar o cálculo são determinados pela região ou Município em estudo, conforme estatísticas locais ou média da região. A partir da aplicação da equação (3), os índices resultantes são classificados nas seguintes classes hierárquicas (SDM, 2001):

- 0,95 a 1,00: alto
- 0,90 a 0,94: médio alto
- 0,80 a 0,89: médio
- 0,70 a 0,79: médio baixo
- 0,00 a 0,69: baixo

Essa metodologia de intervalos de classe hierárquica foi alterada pela SDM, a fim de que os valores obtidos pela equação (3) obtenham maior valor de exigência da região em análise.

Observa-se que, com base na metodologia do IDH, o IDS é baixo quando inferior a 0,5, médio quando entre 0,5 e 0,8 ou alto quando acima de 0,8 (RELATÓRIO SDM, 2001).

A diferença fundamental entre o IDH e o IDS está na apresentação do indicador “Renda”: enquanto o IDH é avaliado conforme o poder de compra da renda *per capita*, o IDS é avaliado de acordo com os critérios de distribuição (Coeficiente de Gini) em termos regionais (RODRIGUES, 1991).

Como foi observada anteriormente, a metodologia de avaliação do IDS é similar ao do IDH, uma vez que o índice pode variar entre 0 e 1, e quanto mais próximo da unidade, maior será o desenvolvimento social que o índice reflete. Assim como o IDH-M, o IDS possui flexibilidade para quantificar o desenvolvimento social, tanto de países, como de unidades menores, como Municípios (RELATÓRIO SDM, 2001).

A seguir serão apresentados na figura 3.9, uma figura resumo com os principais indicadores sociais analisados neste capítulo.

Salienta-se, no entanto que o IDH não será apresentado no quadro resumo, uma vez que este serve de base para o IDH-M e o IDS, apresentados a seguir.

<b>Jannuzzi</b>	<b>ONU</b>	<b>IDH-M</b>	<b>IDS</b>
Principais Indicadores Sociais segundo Jannuzzi	Indicadores Sociais de Desenvolvimento Sustentável	Indicadores Sociais que compõem o IDH-M	Indicadores Sociais que compõem o IDS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renda ou PIB <i>per capita</i></li> <li>- Renda familiar média</li> <li>- Índice de Gini para distribuição de renda</li> <li>- Parcela da massa apropriada pelas famílias</li> <li>- Posse de bens duráveis e classe sócio-econômica</li> <li>- Indicadores de pobreza como insuficiência de renda</li> <li>- Indicador de pobreza como carências múltiplas</li> <li>- Índices de custo de vida</li> <li>- Taxa de natalidade</li> <li>- Taxa de crescimento demográfico</li> <li>- Carga de dependência</li> <li>- Taxa de urbanização</li> <li>- Taxa de mortalidade infantil</li> <li>- Esperança de vida ao nascer</li> <li>- Taxa de proporção de óbitos por causas</li> <li>- Indicadores de morbidade e atendimento à saúde</li> <li>- Indicadores de desnutrição</li> <li>- Coeficientes técnicos de recursos</li> <li>- Taxa de analfabetismo</li> <li>- Escolaridade média</li> <li>- Taxa de atendimento escolar</li> <li>- Taxa de desempenho de atendimento escolar</li> <li>- Coeficientes técnicos de recursos</li> <li>- Indicadores de acesso à informação e cultura</li> <li>- Indicadores de ciência e tecnologia</li> <li>- Indicadores subjetivos da qualidade de vida</li> <li>- Indicadores de criminalidade e homicídios</li> <li>- Indicadores de alocação do tempo</li> <li>- Indicadores ambientais</li> <li>- Proporção de domicílios adequados</li> <li>- Taxa de cobertura dos serviços urbanos</li> <li>- Indicadores de infra-estrutura de transporte</li> <li>- Taxa de participação</li> <li>- Taxa de desemprego aberto e oculto</li> <li>- Indicadores de estruturação do mercado de trabalho</li> <li>- Rendimento médio do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza</li> <li>- Índice de Gini de desigualdade de renda</li> <li>- Taxa de desemprego</li> <li>- Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem</li> <li>- Condição nutricional das crianças</li> <li>- Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade</li> <li>- Expectativa de vida por idade</li> <li>- Percentual da população com acesso a esgoto tratado</li> <li>- População com acesso a água potável</li> <li>- Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde</li> <li>- Imunização contra doenças infantis</li> <li>- Taxa de controle de natalidade</li> <li>- Taxa de término dos estudos primários e secundários</li> <li>- Taxa de alfabetização</li> <li>- Área ocupada por pessoa</li> <li>- Número de crimes registrados por 100.000 habitantes</li> <li>- Taxa de crescimento populacional</li> <li>- População de estabelecimentos formais e informais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxa de Renda média das famílias</li> <li>- Taxa de esperança de vida ao nascer</li> <li>- Taxa de analfabetismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)</li> <li>- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)</li> <li>- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)</li> <li>- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)</li> <li>- Consultas pré-natal (%)</li> <li>- Cobertura Vacinal por DPT (%)</li> <li>- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)</li> <li>- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)</li> <li>- Atendimento da educação infantil (%)</li> <li>- Atendimento do ensino fundamental (%)</li> <li>- Permanência no ensino fundamental (%)</li> <li>- Aprovação no ensino fundamental (%)</li> <li>- Repetência no ensino fundamental (%)</li> <li>- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)</li> <li>- Atendimento no ensino médio (%)</li> <li>- Distorção série/ idade no ensino médio (%)</li> <li>- Analfabetismo do eleitor (%)</li> </ul>

Figura 3.10 – Reunião dos Indicadores Sociais representados pela ONU, Jannuzzi, IDH-M e IDS.

### 3.5 - Considerações

Os indicadores sociais apresentados podem ser utilizados para avaliar as necessidades sociais de um país ou região. Porém, são os índices sociais IDH-M e o IDS os mais utilizados para quantificar a realidade social de um município.

Isso ocorre porque vários municípios de médio e grande porte passaram a demandar uma série de indicadores sociodemográficos aos órgãos estatísticos, de planejamento público ou mesmo de consultoria, capazes de subsidiar projetos sociais, planos plurianuais ou simplesmente a avaliação da sociedade em relação a realidade de algum indicador social.

Com isso, os dados sociodemográficos são fundamentais para compor os indicadores sociais, porém são produzidos a cada 10 anos, através dos Censos Demográficos. Desta forma, alguns municípios têm realizado um esforço crescente em busca de registros públicos e pesquisas institucionais que possam oferecer informações periódicas pertinentes as questões sociais.

Observa-se, portanto, que os indicadores sociais pertinentes à região em análise são de fundamental importância para conhecer a realidade social, e conseqüentemente as prioridades sociais que apontarão as carências sociais a serem atendidas em suas diversas áreas de intervenção. Porém, considerando que os recursos federais, estaduais e mesmos os municipais providos para atenderem as carências sociais são geralmente insuficientes para atender todas as necessidades sociais, os recursos advindos das organizações privadas são fundamentais para promover a melhoria do desenvolvimento social.

O Capítulo 4 irá reunir os indicadores apresentados e consolidá-los em um modelo proposto para a priorização das ações do Plano de Responsabilidade Social de uma empresa, tendo como base os indicadores sociais da região onde a mesma está inserida.

## CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

O presente Capítulo tem por objetivo apresentar um modelo genérico para a criação de um plano de ação voltado à Responsabilidade Social para as organizações, baseado nos indicadores sociais pertinentes à região onde a organização está inserida. O modelo proposto tem como base, os parâmetros de Responsabilidade Social descritos no Capítulo 2, bem como os indicadores sociais que fazem parte da região em que a organização está inserida, descritos no Capítulo 3.

### 4.1 – Apresentação do Modelo Proposto

O modelo proposto prevê uma política participativa por parte da organização, afim de tornar o seu plano de ação de Responsabilidade Social mais eficiente, por meio do apoio e comprometimento da maior parte de seus *stakeholders*.

Deste modo, para implementar o modelo proposto, faz-se fundamental o apoio da alta administração. Sendo assim, torna-se possível realizar um diagnóstico do ambiente organizacional, preparar uma cultura organizacional mais colaborativa e aberta à participação consciente de seus *stakeholders*, em especial dos órgãos de regulamentação governamental.

Esse modelo é composto por 6 etapas, a saber:

- Etapa 1 - Diagnóstico da Responsabilidade Social externa da organização;
- Etapa 2 - Estabelecimento do escopo de abrangência regional;
- Etapa 3 - Levantamento dos indicadores sociais da região;
- Etapa 4 - Estabelecer os indicadores sociais prioritários;
- Etapa 5 - Implementação do Plano de Responsabilidade Social; e
- Etapa 6 - Verificação do atendimento aos objetivos, metas e planos de melhoria.

A figura 4.1 apresenta a estrutura do modelo em suas etapas.

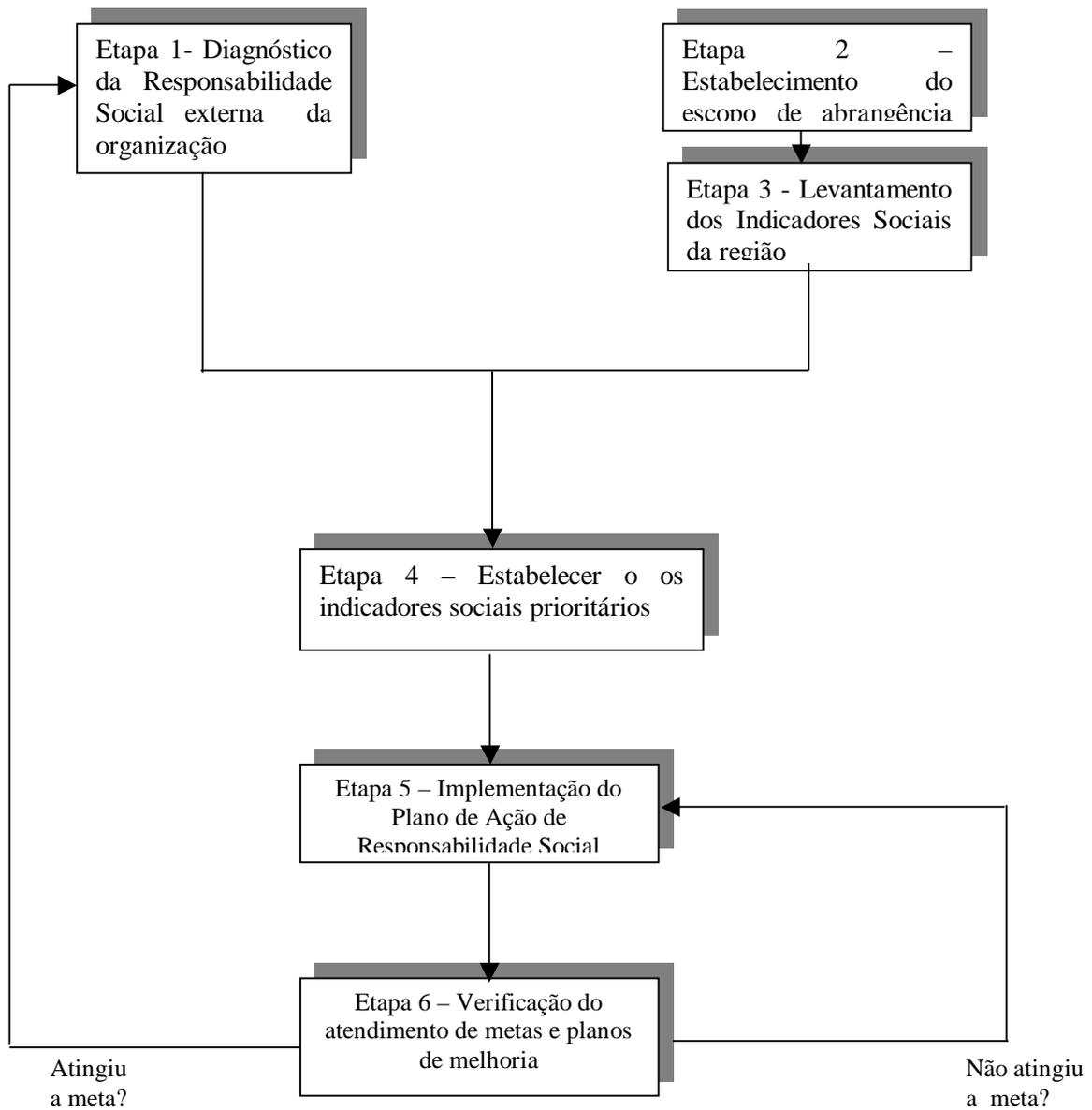


Figura 4.1 – Fluxograma Esquemático do Modelo Proposto.

#### 4.2 – Descrição do Modelo Proposto

A seguir, serão descritas mais detalhadamente as etapas do modelo proposto.

#### 4.2.1 - Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social externa da organização

Esta etapa tem por objetivo analisar o ambiente organizacional, quanto ao seu nível de Responsabilidade Social externa, bem como a disponibilidade da organização em estabelecer práticas sociais externas, e ainda o seu envolvimento com tais práticas sociais, no intuito de averiguar se a organização já contempla as características da Responsabilidade Social externa.

Para esta análise, sugere-se que a alta administração responda ao questionário (ver Apêndice A), que enfoca aspectos relacionados às transações da organização com a comunidade. Como produto desta etapa, pode-se avaliar se a organização possui projetos sociais próprios, e se o tipo de relação é indireto, ou seja, através de apoio a programas sociais do Estado, ou de entidades ou de ações. Ainda, se as ações sociais são direcionadas para problemas sociais, se os problemas sociais são prioritários, secundários ou emergentes, o alvo das ações sociais da organização é a comunidade, os segmentos populacionais, ou ainda os segmentos populacionais de maior carência e em situações de risco, se as ações sociais da organização são do tipo voluntariado ou de inserção na comunidade ou ainda, de fomento ao desenvolvimento social, e por último, com relação ao escopo das relações da organização com a comunidade, se é limitado, restrito ou ainda de escopo amplo (envolvendo os diversos *stakeholders*).

#### 4.2.2 - Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência regional

O objetivo da segunda etapa é analisar a abrangência regional a ser dada ao plano de ação de Responsabilidade Social. A definição sobre a área de abrangência poderá ser estabelecida pela alta administração, por meio de entrevista, utilizando como critério de seleção, questões referentes ao número de empresas da organização e suas respectivas localizações e ainda, a preferência de estudo da alta administração para o foco deste trabalho. Estabelece-se assim, junto à alta administração, os limites ou regiões onde a organização pretende atuar no âmbito da Responsabilidade Social, e com isso, determinar quais as regiões ou municípios farão parte do futuro plano de ação de Responsabilidade Social da organização. Esta etapa terá como produto final, a delimitação do plano de ação de uma forma externa à organização, o qual influenciará nas demais etapas do modelo, principalmente para a execução da Etapa 3, a seguir.

#### 4.2.3 - Etapa 3: Levantamento dos Indicadores Sociais da região

Nesta etapa efetuar-se-á o levantamento dos indicadores sociais pertinentes à região de abrangência escolhida na etapa 2.

Para determinar os indicadores sociais que identificam as necessidades sociais e conseqüentemente o desenvolvimento social da região, será necessária a realização de uma entrevista junto ao responsável pela área de desenvolvimento social da região. Serão questionados, os indicadores sociais utilizados na região, buscando, desta forma, a coleta dos registros dos indicadores sociais do ano corrente, ou dos últimos registros coletados, a fim de obter-se o produto final da etapa, ou seja, os valores pertinentes a cada indicador social regional (que representam as necessidades sociais da região).

É importante salientar que o conceito de Responsabilidade Social relaciona-se a contribuição voluntária da organização para o desenvolvimento social de uma determinada região, através do apoio às necessidades sociais dos *stakeholders*. Partindo-se do princípio de que a região utiliza um conjunto de indicadores sociais para apontar o seu desenvolvimento social, as necessidades gerais dos *stakeholders* já estão representadas por estes indicadores sociais. Entretanto, se a região ainda não possui um conjunto de indicadores sociais pré-estabelecidos, sugere-se que a organização, com o auxílio dos seus *stakeholders*, estabeleça um conjunto de indicadores sociais para a mesma. Como sugestão, o Capítulo 3 abordam alguns conjuntos de indicadores sociais que poderão ser analisados e abordados pela organização, juntamente com seus *stakeholders*.

#### 4.2.4- Etapa 4 – Estabelecimento dos indicadores sociais (IS) prioritários

A Etapa 4 pode ser considerada a mais importante do modelo, pois nessa etapa é que serão determinadas as prioridades para o futuro plano de ação da empresa.

Inicialmente serão estabelecidas, junto à alta administração, as informações necessárias para a priorização dos indicadores sociais. Para resolver esta questão, serão realizadas reuniões com a alta administração, com vistas ao preenchimento de uma matriz de decisão, definindo o que realmente será priorizado no plano, como mostra a figura 4.2.

1- Indicador Social	2-Valor do Indicador Social (x)	3 –Peso para o Indicador Social $P = 10(1-x)$	4- Nota da organização (N)	5- Peso Diferencial $D = (10 - N)$	6- Total (P x D)	7- Priorização (Quanto maior o total, maior a prioridade)

Figura 4.2- Matriz de decisão para priorização dos indicadores sociais.

Para um maior detalhamento da figura 4.2, será analisado a seguir, os itens que a compõem:

- Indicador Social: são os indicadores sociais utilizados na região, já apontados na Etapa 3;
- Valor do Indicador Social (x): é o valor numérico atribuído ao indicador social, coletado na região em análise. Este valor representa a situação do indicador social quanto a sua necessidade de resolução, conforme a coleta da Etapa 3;
- Peso para o indicador social: para que haja uniformidade na nota posteriormente atribuída pela alta administração às suas ações sociais na região, utilizando-se como base os indicadores sociais coletados, será realizada a transformação do valor equivalente à nota que será dada ao indicador social da seguinte forma: subtração da meta 1 pelo valor “x” do Indicador Social ( $1 - “x”$ ) multiplicado por 10. Parte-se do princípio que a meta para o indicador social é 1, ou seja, o número 1 representa o maior valor para o desenvolvimento social da região. O termo  $(1 - x)$  determina o quanto falta para o índice chegar à situação ideal, ou seja, 1. A multiplicação pelo fator 10, visa transformar o valor  $(1 - x)$  em nota normalizada para ser posteriormente relacionada à nota da organização, a qual utiliza a escala de notas de 0 a 10;
- Nota da organização (N): é a nota atribuída pela alta administração às suas próprias ações sociais, em favor de cada indicador social da região, em conformidade com o que vem sendo realizado por ela e em benefício de cada indicador social. Esta nota será atribuída de 0 a 10 para o indicador social, após o preenchimento de um questionário (ver Apêndice B), onde constam alguns indicadores de Responsabilidade Social e uma escala de avaliação. Faz-se importante mencionar que o Apêndice B foi realizado com base nos indicadores sociais coletados na Etapa 3. Sua escala de conversão, a qual atribui a nota que a organização dará de 0 a 10 para cada indicador social foi baseada e transformada em tal escala com base nos valores da escala dos indicadores sociais explicitados no Capítulo 3;

- **Peso Diferencial:** é o resultado proporcionado pela diferença entre a nota máxima que poderia ser atingida pela organização (10), pela Nota atual atribuída à organização (coluna 4) , a fim de obter o quanto falta para a organização alcançar a nota máxima.
- **Total:** é o resultado da multiplicação do peso para o indicador social (coluna 3) pelo peso diferencial (coluna 5). Este total representa a multiplicação de duas diferenças: o quanto o indicador social da região encontra-se distante da meta ( $1 - x$ ), e o quanto a empresa encontra-se distante de uma atuação excelente neste indicador ( $10 - N$ ). Assim, tanto maior será o resultado desta multiplicação, quanto maiores forem estas diferenças, e
- **Priorização:** a última coluna da matriz será representada pela priorização dos indicadores sociais, que será baseada no total da nota que cada indicador social receber. Quanto maior for o total (coluna 6), maior será a urgência em atender o referido indicador social.

Caso haja empate na priorização dos indicadores sociais, o desempate poderá ser realizado através de uma nova matriz de priorização, conforme mostra a figura 4.4. Para isso, será utilizada uma variante da técnica de análise global, D.I.I. (Dificuldade em realizar ações, Investimento e Impacto Social), a qual propõe uma pontuação, cujos valores atribuídos são 1, 3, 6, 8 e 10, conforme mostra a figura 4.3 (CSILLAG, 1985).

Parâmetros	Valores Atribuídos				
	10	8	6	3	1
Dificuldade em realizar ações	Sem dificuldades	Muito fácil	Fácil	Difícil	Muito difícil
Investimento necessário	Muito pequeno	Pequeno	Moderado	Alto	Muito alto
Impacto social	Muito elevado	Elevado	Moderado	Baixo	Muito baixo

Figura 4.3 – Valores atribuídos para a proposta de priorização. (adaptado de CSILLAG, 1985).

A figura 4.4 apresenta uma matriz de priorização para os indicadores sociais que obtiveram empate na coluna 7 da figura 4.2. O objetivo desta matriz é a priorização, considerando a dificuldade em realizar ações de melhoria para o indicador, o investimento necessário para realizar ações de melhoria para que o indicador, e ainda, a decisão sobre o impacto social relacionado a ajuda dada para este indicador social, no futuro, possa ser avaliado.

Indicador Social	<i>Parâmetros</i>				
	Dificuldade em, realizar ações de melhoria (D)	Investimento necessário (I)	Impacto Social (I)	Total (D)x(I)x(I)	Prioridade
	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1	Valores: 10, 8, 6, 3 ou 1		
A					
B					
C					
D					

Figura 4.4 – Matriz D.I.I. de priorização dos indicadores sociais empatados.

Para o preenchimento da matriz, a administração deverá atribuir as notas para cada indicador, seguindo as orientações estabelecidas na figura 4.3. Após preenchida a matriz (figura 4.5) será atribuída maior prioridade ao indicador social que obtiver o maior resultado na coluna total. Observa-se que tanto maior será a prioridade estabelecida para um determinado indicador, quando não houverem dificuldades para implementar ações referentes a este indicador, o investimento necessário for muito pequeno ou inexistente e quando o impacto social na região for considerado muito elevado.

Uma vez estabelecidos os indicadores sociais prioritários, a empresa pode direcionar seus esforços, visando o desenvolvimento de ações em prol da melhoria dos indicadores sociais que apresentam os piores resultados na região. Para isso, é necessário a elaboração e um programa de ação, conforme específica a Etapa 5, a seguir.

#### 4.2.5- Etapa 5: Implementação do Plano de Ação de Responsabilidade Social

A Etapa 5 visa implementar um Plano de Ação de Responsabilidade Social para a organização, apoiado na priorização dos indicadores sociais descritos na figura 4.2 e 4.4.

Para proporcionar o maior detalhamento da Etapa 5, esta será dividida em 2 passos, conforme serão descritos a seguir:

- Passo 1 – Estabelecimento de Metas para o Plano de Responsabilidade Social.

Este passo do modelo visa estabelecer algumas metas para o Plano de Responsabilidade Social, de acordo com a nota atribuída na coluna 4 da figura 4.2, visando reduzir a diferença (10-N) na coluna 5. As metas serão estabelecidas pela alta administração da organização, através do preenchimento de uma matriz, conforme mostra a figura 4.5.

<b>Indicador Social</b>	<b>Valor do IS (x)</b>	<b>Nota da Organização (N)</b>	<b>Meta da Organização (Nota)</b>	<b>Taxa de Melhoria (%)</b>
A				
B				
C				
D				

Figura 4.5 – Metas para o Plano de Responsabilidade Social.

As metas da organização para o Plano de Responsabilidade Social serão definidas a partir do que a alta administração pretende melhorar em termos de nota recebida para cada indicador social priorizado na figura 4.2 (coluna 4), refletindo desta forma, o livre arbítrio da organização em estabelecer ações sociais; A meta será definida na coluna 4 da figura 4.5, conforme seus planos de investimento, recursos, e principalmente, em função da intensificação de seus esforços direcionados para os indicadores sociais com maior carência. As metas da organização poderão ser definidas para um período de médio ou longo prazos, em função do tempo necessário para ser publicado o próximo relatório sobre as condições sociais da região.

Uma vez estabelecida a meta para cada indicador, pode-se calcular a taxa de incremento necessária para passar da nota anterior para a nota desejada estabelecida, como resultante da fração entre a nota desejada pela organização (meta da organização, coluna 4) em função de sua nota atual (coluna 3).

– Passo 2 - Implementação das Ações Sociais.

Após a definição das metas a serem operacionalizadas no Plano de Responsabilidade Social, o passo 2 visa planejar a implementação das ações sociais conforme o estabelecimento das metas definidas no passo 1. Para cada indicador social, serão elaborados programas de ações que propiciarão sua operacionalização, conforme mostra a figura 4.6.

Indicador Social (Conforme sua prioridade)	O quê? (Necessidades sociais da região (IS por área temática))	Quem? (Indicar quais os <i>stakeholders</i> farão parte da solução do problema)	Onde? (A operacionalização do problema poderá ser no local do problema)	Por que? (O envolvimento de todos na resolução dos problemas vêm a dar sentido às práticas de RS)	Quando? (Por ordem de prioridade, estabelecer-se-á, junto a quem irá participar das reuniões)	Como? (Serão definidas as formas de melhoria social, que poderão contribuir para o desenvolvimento social da região).	Quanto? (Por ordem de prioridade, estabelecer-se-á o custo de implantação do projeto)

Figura 4.6 – Método 5W2H para a operacionalização do modelo. (Adaptado de Paris, 2003)

Este método permite que a organização possa envolver todos colaboradores nas ações que envolvem os diversos indicadores sociais priorizados. Uma forma de contribuir para a explicação da importância da participação de todos os *stakeholders* no desenvolvimento do plano, é o desenvolvimento de atividades de motivação, por parte da organização, através da distribuição de *folders* e manuais, os quais constarão a relevância do trabalho voluntário e colaborativo nas questões sociais.

Após realizado o plano de ação e sua operacionalização, a próxima etapa do modelo será a avaliação dos resultados obtidos e o atingimento das metas estabelecidas anteriormente.

#### 4.2.6 – Etapa 6 - Verificação do atendimento de metas e planos de melhoria

O sucesso das fases anteriores poderá ser obtido na organização, se houver participação da alta administração. A comunicação interna na organização será importante para a promoção da motivação e da informação sobre os aspectos sociais que serão constantemente discutidos na organização.

Porém, para a avaliação dos resultados do plano implementado na Etapa 5, a fim de verificar se suas metas foram ou não atingidas, será distribuída uma ficha de avaliação para os *stakeholders* (Apêndice E), onde constarão alguns pontos a serem avaliados, tais como a melhoria das condições sociais da região, contendo como parâmetro, os indicadores sociais. Se houver bons resultados, para a realização de um novo programa de ação, a organização seguirá todas as

etapas do plano, iniciando pela Etapa 1. Caso não hajam bons resultados, o ideal será redefinir os elementos tratados na Etapa 4.

Cabe salientar ainda, que a verificação da efetividade das ações implantadas pelo plano de Responsabilidade Social da organização, sobre os indicadores sociais afetado, não é evidente. Por vezes, o volume de recursos investidos pela empresa para a melhoria de determinado indicador social, pode não ser suficiente para apresentar melhorias perceptíveis. Na maioria dos casos, os efeitos sobre os indicadores sociais envolvidos, podem ser evidenciados somente a médio e longo prazos (no mínimo 6 meses). Em qualquer dos casos, o modelo permite à empresa redirecionar com a maior segurança possível os seus esforços em Responsabilidade Social no sentido de aprimorar o desenvolvimento social da comunidade que a empresa deseja atuar.

### **4.3 - Considerações**

As limitações da aplicação do modelo proposto estão diretamente relacionadas ao nível de informações que a organização possui sobre a questão da Responsabilidade Social em seus negócios, ou seja, os dados que podem refletir em sua predisposição em realizar ações sociais. Da mesma forma, as informações pertinentes às carências sociais da região, refletidas nos indicadores sociais são de fundamental importância para a maior eficiência do modelo.

É pertinente mencionar que a ligação direta dos *stakeholders* estará restrita no modelo, uma vez que será utilizada em especial o conjunto de indicadores sociais da região para detectar as necessidades sociais da mesma..A influência dos stakeholders poderá ser restrita a questão da avaliação do modelo.

Com isso, tanto a precisão das informações fornecidas pela organização quanto pela região por intermédio dos indicadores sociais, refletem a importância para um resultado mais efetivo do modelo, com o objetivo de beneficiar socialmente a região.

Parte-se do pressuposto que a organização já possui conceito prévio sobre Responsabilidade Social, uma vez que o objetivo do trabalho é a busca mais eficiente de um plano de Responsabilidade Social nas organizações, através dos indicadores sociais da região onde a organização está inserida.

O próximo capítulo apresenta uma aplicação do modelo proposto, bem como uma avaliação global do mesmo.

## **CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO**

Para melhor compreender a aplicação do modelo, dividiu-se este Capítulo em duas partes: apresentação da empresa onde se realizou a aplicação e a descrição da aplicação das etapas do modelo.

### **5.1 – Apresentação da Empresa**

A empresa onde se realizou a aplicação do modelo é do ramo do vestuário, e seu nome não será mencionado neste trabalho, por motivos éticos. Neste caso, a empresa em questão será chamada de “Hibra”.

A empresa Hibra promove ações de Responsabilidade Social desde 1994 e possui unidades fabris em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará. Além disso, possui um quadro de aproximadamente 6.000 colaboradores, divulgando anualmente suas práticas sociais, através do Balanço Social.

No decorrer da aplicação, serão fornecidas outras informações pertinentes à empresa, considerando a necessidade de cada etapa do modelo proposto no Capítulo 4.

### **5.2 – Aplicação do Modelo**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na aplicação das etapas do modelo proposto. Algumas etapas que não possuem interdependência podem ser aplicadas simultaneamente de forma a reduzir o tempo de aplicação, como é o caso das Etapas 1, 2 e 3.

#### **5.2.1 - Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social externa da empresa**

Nesta etapa foi analisado o ambiente organizacional, quanto ao seu nível de Responsabilidade Social externa (RSE), bem como a disponibilidade da empresa em estabelecer ações sociais, e ainda seu envolvimento com tais ações, no intuito de averiguar se a empresa já contempla as características da RSE.

Através do levantamento de informações fornecidas pelos dirigentes da empresa, foi possível preencher o questionário mostrado no Apêndice C. Foi conferido que a Hibra apresenta

um excelente desempenho em suas ações sociais externas, pois as diversificam em sua atuação. Pelas informações fornecidas pelo questionário, verificou-se que a empresa atua no âmbito de Responsabilidade Social Externa de forma direta, indireta e ainda com doações a algumas entidades que julga necessário. Os problemas que embasam tais ações são considerados prioritários pela Hibra. Além disso, o alvo das ações sociais são os seguintes segmentos populacionais: crianças, meio ambiente e mulher, onde enfatizam a educação, cultura e saúde, respectivamente.

A Hibra apresenta a inserção de funcionários na comunidade e o voluntariado como tipos de suas ações sociais. Quanto à amplitude de suas relações na comunidade, a empresa envolve mais de 3 entidades em suas relações voltadas à RSE, ou seja, parcerias com entidades ligadas ao Primeiro, Segundo e Terceiro Setor da economia.

#### 5.2.2 - Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência regional

O objetivo da segunda etapa é analisar a abrangência regional do futuro plano de ação de Responsabilidade Social da empresa.

Segundo informações, obtidas sobre as ações sociais, diagnosticadas na empresa, esta prática Responsabilidade Social em todas as suas filiais. Porém, para fins deste estudo a aplicação do modelo será restringida no âmbito da matriz, situada em Santa Catarina, uma vez que esta unidade é a que se encontra mais informações em termos de Responsabilidade Social.

Sendo assim, os dados que farão parte da aplicação do modelo ficarão restritos à cidade de Jaraguá do Sul e também à unidade da Hibra desta localidade.

#### 5.2.3 - Etapa 3: Levantamento dos Indicadores Sociais da região

O objetivo desta etapa é levantar os indicadores sociais pertinentes ao município de Jaraguá do Sul, município este definido anteriormente para a análise das questões sociais da empresa Hibra.

Após levantamento de informações da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente constatou-se que para medir o desenvolvimento social no estado de Santa Catarina, utiliza-se o IDS (Índice de Desenvolvimento Social), conseqüentemente, este índice mede o desenvolvimento social de todos os Municípios do Estado. Segundo a SDM, os indicadores sociais mais atualizados que são utilizados na região, para avaliar o desenvolvimento social, é o IDS do ano de 2001 (RELATÓRIO SDM, 2001).

Desta forma, os indicadores sociais que compõem o IDS no município de Jaraguá do Sul, são apresentados na figura 5.1.

<b>1- Indicador Social</b>	<b>Índice</b>
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	1.00
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	1.00
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	1.00
4- Consultas pré-natal (%)	0.97
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	1.00
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	1.00
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	1.00
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	0.98
9- Atendimento da educação infantil (%)	1.00
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	0.96
11- Permanência no ensino fundamental (%)	0.99
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	0.95
13- Repetência no ensino fundamental (%)	0.97
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	1.00
15- Atendimento no ensino médio (%)	1.00
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	1.00
17- Analfabetismo do eleitor (%)	0.99

Figura 5.1 – Valores dos Indicadores Sociais que compõem o IDS no município de Jaraguá do Sul - SC. (RELATÓRIO SDM, 2001)

Pelos dados observados na figura 5.1 o Município apresenta elevados índices de desenvolvimento social, já que o índice 1,0 significa o melhor valor obtido dentre todos municípios analisados pelo SDM. Os dados obtidos de cada indicador social do município servirão para o preenchimento dos 3 primeiras colunas da matriz de priorização apresentadas na figura 5.2, na qual a primeira coluna da matriz expõe os indicadores sociais pertinentes a região de Jaraguá do Sul, e na segunda coluna, estão expostos os seus valores correspondentes.

#### 5.2.4- Etapa 4 – Estabelecer os indicadores sociais prioritários

Através das informações obtidas através de análise dos dados do *site* da Hibra (Apêndice C), foi possível o preenchimento das colunas 4 e 5 da matriz de priorização dos indicadores sociais, conforme mostra a figura 5.2. Por conseguinte, possibilitou determinar o total de pontos atingidos para cada indicador social e sua respectiva priorização. Como não houve empates em

indicadores priorizados, não foi necessário o desenvolvimento da matriz de desempate descrita na etapa 4 do modelo proposto.

1- Indicador Social	2 - Valor do IS (x)	3 --Peso para o IS $P = 10(1-x)$	4 - Nota da organização (N)	5 - Peso Diferencial $D=(10-N)$	6 - Total (P x D)	7- Priorização (Quanto > o total > a prioridade)
1-PIB municipal per capita (R\$ 1,00 por habitante)	1	0	9,16	0,84	0	-
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	1	0	6,32	3,68	0	-
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	1	0	6,74	3,26	0	-
4- Consultas pré-natal (%)	0,97	0,3	0	10	3	1
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	1	0	0	10	0	-
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	1	0	0	10	0	-
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	1	0	0	10	0	-
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	0,98	0,2	0	10	2	3
9- Atendimento da educação infantil (%)	1	0	9,76	0,24	0	-
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	0,96	0,4	8,7	1,3	0,52	5
11- Permanência no ensino fundamental (%)	0,99	0,1	8,7	1,3	0,13	7
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	0,95	0,5	7,5	2,5	1,25	4
13- Repetência no ensino fundamental (%)	0,97	0,3	2,5	7,5	2,25	2
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	1	0	3	7	0	-
15- Atendimento no ensino médio (%)	1	0	7,6	2,4	0	-
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	1	0	2,5	7,5	0	-
17- Analfabetismo do eleitor (%)	0,99	0,1	7,5	2,5	0,25	6

Figura 5.2 - Matriz para priorização dos indicadores sociais.

A título de explicação, serão detalhados alguns indicadores sociais da figura 5.2. Observa-se no indicador social 1, que o IS atingiu o valor máximo, ou seja, 1 (coluna 2). Desta forma, o peso atribuído ao IS foi 0 (coluna 3). A nota da organização para este IS foi 9,16, considerado alto (Quadro de Resultados das questões apresentadas no Apêndice D), o que resultou no peso 0,84 (coluna 5). Analisa-se com isso, que a carência social pertinente a este indicador é baixo, conforme quantificou o IS, e que mesmo assim, a Hibra faz ações sociais direcionadas a este indicador. Este é o caso também dos indicadores 2, 3 (área a de energia), 9 e 15 (área da educação).

Já o caso do IS 4 (pré-natal), onde, embora o valor estimado pelo índice seja alto (0,97, coluna 2), em relação aos demais valores no município, ele pode ainda chegar ao valor máximo (1). Observa-se através da coluna 4, que a Hibra não realiza ações pertinentes a área social deste IS, o que necessitaria é uma oportunidade para tais realizações. Este é o caso também dos IS 8 e 13.

Por outro lado, o IS 10 (ensino fundamental), bem como os de número 11, 12 e 17 (respectivamente permanência, aprovação e analfabetismo do eleitor) não chegaram ao valor máximo do IS, como observa-se na coluna 2 da figura 5.2. Porém a Hibra já vem praticando ações sociais pertinentes a esta área social, pois atribuiu notas altas (coluna 4) para os IS, o que permite observar que, coerentemente, os IS 4, 8 e 13 (consulta pré-natal, mortalidade infantil e repetência no ensino fundamental respectivamente) possuem maior “urgência” em atendimento social do que os demais.

Observando-se mais detalhadamente a quinta coluna da matriz de priorização, pode-se constatar que a empresa, em seu plano atual de Responsabilidade Social não investe em uma série de indicadores sociais, em especial os indicadores numerados de 4 a 8. Por outro lado, atua fortemente no indicador 9 (atendimento a educação infantil), mesmo que este indicador já seja considerado excelente no município em questão.

Em face dessas observações, a empresa poderia redirecionar seus esforços para a melhoria de outros indicadores sociais considerados mais carentes pela comunidade, como por exemplo, o indicador 4 (consultas pré-natal). A prioridade das futuras ações da empresa no campo da Responsabilidade Social estão evidenciadas pela sétima coluna na matriz de priorização.

Constata-se, que esta matriz permite aos dirigentes da empresa uma melhor visualização da distribuição de seus esforços na área de Responsabilidade Social, em especial para aqueles indicadores em que o município apresenta maiores carências. Isto evitaria no futuro, que a empresa continuasse investindo em ações de Responsabilidade Social nas quais o município já se encontra bem posicionado, em detrimento de outras carências municipais.

As demais etapas não foram realizadas, pois fogem do escopo do trabalho, mas a título de simulação e em função das informações obtidas da empresa Hibra, simula-se a execução das 2 etapas finais do modelo.

#### 5.2.5 – Etapa 5: Implementação do Plano de Ação de Responsabilidade Social

A aplicação da Etapa 5 foi dividida em dois passos, conforme serão descritos a seguir.

##### 5.2.5.1 - Passo 1 – Estabelecimento de Metas para o Plano de Responsabilidade Social

Partindo-se do princípio de que a Hibra deseja estabelecer metas para o plano de Responsabilidade Social, afim de melhorar sua atuação em relação ao indicador social priorizado

na figura 5.2, foi realizado uma simulação, onde são apresentados os seguintes resultados, conforme mostra a figura 5.3.

Indicador Social por ordem de prioridade	Valor do IS	Nota da Organização (N)	Meta da Organização (Nota)	Taxa da Organização (%)
4- Consultas pré-natal (%)	0,97	0.1	3,0	2900%
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	0,98	0.1	3,0	2900%
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	0,96	8,7	9,0	3.4%
11- Permanência no ensino fundamental (%)	0,99	8,7	9,0	3.4%
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	0,95	7,5	8,0	6.6%
13- Repetência no ensino fundamental (%)	0,97	2,5	5,0	100%
17- Analfabetismo do eleitor (%)	0,99	7,5	9,0	20%

Figura 5.3 – Metas para o Plano de Responsabilidade Social.

Os indicadores sociais priorizados na figura 5.2 apresentam, como pode ser visto na figura 5.3, metas a serem cumpridas no período de aproximadamente 1 ano. Observa-se na coluna 3 da figura 5.3 que a nota da organização que se apresentava como zero na figura 5.2, foi substituída por “0,1”, valor próximo a zero, afim de permitir uma divisão entre a coluna 4 (meta da organização – nota) pela coluna 3 (nota da organização) na figura 5.3.

Desta forma, percebe-se que para os indicadores sociais 4 e 8 foram estabelecidos uma meta de 2.900 % de melhoria no prazo de 1 ano (tempo aproximado da publicação do próximo Relatório pertinente aos indicadores sociais do município), ou seja, para que a Hibra, hipoteticamente, aumente sua nota de 0 para 3, o que corresponde uma melhoria de nota, mesmo ainda sendo considerado baixo (ver Apêndice B) serão necessários grandes avanços em termos de ações sociais. Da mesma forma, os demais indicadores sociais prevêem uma taxa de melhoria maior, o que exigirá, menores esforços por parte da Hibra, em termos de melhorias de ações sociais dirigidas para cada indicador social.

#### 5.2.5.2 – Passo 2 - Implementação das Ações Sociais

A implementação das ações sociais da organização será realizada conforme as metas estabelecidas no passo anterior. Quanto maior o percentual verificado na figura 5.3, maior será a necessidade em se implementar ações sociais pertinentes ao referido indicador social. A figura 5.4, permitirá à Hibra, a visualização das ações sociais que possibilitarão realizar tais metas propostas no passo 1.

Indicador Social	O quê?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>4- Consultas pré-natal (%)</b>	Auxílio por parte da empresa na conscientização de futuras mães	Colaboradores Voluntários e <i>stakeholders</i> do Município	Atuar na comunidade carente e postos de saúde.	Para promover a melhoria da saúde no município.	Paralelamente aos outros indicadores da saúde.	Através de <i>folders</i> , campanhas e dispensa de colaboradores voluntários para tal trabalho.	1.500 U.M
<b>8- Mortalidade e infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)</b>	Auxílio, por parte da empresa, no combate à mortalidade infantil.	Colaboradores voluntários da empresa e <i>stakeholders</i>	Atuar nos bairros carentes do Município	Para promover a melhoria da saúde.	Concomitante ao indicador pertinente às consultas pré-natal.	Visitas periódicas às residências, de forma a atuar paralelamente e às consultas pré-natal.	1.500 U.M
<b>13- Repetência no ensino fundamental (%)</b>	Auxílio pela não repetência dos alunos do ensino fundamental.	Introdução de colaboradores voluntários para promover a conscientização pela não repetência.	Atuar em escolas das comunidades carentes de Jaraguá do Sul.	Para promover a melhoria da educação.	Concomitante ao indicador de aprovação no ensino fundamental.	Incentivo à leitura, através de distribuição de cartilhas, incentivo a torneios de jogos esportivos onde os melhores alunos participam.	1.000 U.M
<b>17- Analfabetismo do eleitor (%)</b>	Contribuição por parte da empresa, na erradicação do analfabetismo no Município.	Colaboradores voluntários da Hibra e seus <i>stakeholders</i> .	Em salas de aula de escolas que formarão parceria com a empresa.	Para promover a melhoria da educação no município.	Paralelamente aos indicadores de educação.	Através do trabalho voluntário de colaboradores e membros da comunidade, serão formadas turmas para alfabetização de adultos.	900 U.M
<b>12- Aprovação no ensino fundamental (%)</b>	Contribuição da empresa, na aprovação dos alunos do ensino fundamental.	Colaboradores Voluntários da Hibra e seus <i>stakeholders</i>	Escolas de bairros carentes do Município	Para promover a melhoria da educação no município.	Juntamente com os indicadores voltados à educação, atendendo a prioridade designada.	Através da promoção de incentivos, tais como torneios de jogos esportivos, onde os melhores alunos participam.	800 U.M

<b>11- Permanência no ensino fundamental (%)</b>	Contribuição por parte da Hibra, para o não abandono dos alunos no ensino fundamental.	Colaboradores voluntários da Hibra e também da comunidade de Jaraguá do Sul.	Escolas de bairros carentes do Município	Para promover a melhoria da educação no município.	Paralelamente aos indicadores de educação	Contribuição por parte da Hibra com a distribuição de material escolar e merenda para alunos carentes do ensino fundamental.	700 U.M
<b>10- Atendimento do ensino fundamental (%)</b>	Contribuição, por parte da empresa, no atendimento do ensino fundamental.	Recursos materiais da Hibra.	Escolas de bairros carentes do município.	Para promover a melhoria da educação no município	Juntamente com os indicadores voltados à educação.	Idem ao anterior.	600 U.M

Figura 5.4 – Método 5W2H para a operacionalização do modelo.

Observa-se na figura 5.4, que a ordem dos indicadores descritos na coluna 1 está condizente com as metas estabelecidas pela Hibra, ou seja, quanto maior a taxa de melhoria cumprida pela Hibra, mais urgente será a necessidade em promover ações sociais em benefício da melhoria do indicador social.

#### 5.2.6 – Etapa 6 - Verificação do cumprimento das metas e planos de melhoria contínua

Esta etapa foge do escopo do trabalho, uma vez que para a verificação do cumprimento das metas e programas de melhoria, esses precisam ser analisados baseando-se em dados do próximo relatório sobre o desenvolvimento social do município, emitido pela SDM. Os dados a serem verificados são os indicadores sociais, que servirão de base para a análise da Hibra e também do desenvolvimento social do município, permitindo desta forma, a verificação do desenvolvimento social da comunidade que a empresa deseja atuar. É importante salientar que para tal verificação seria necessário um tempo de aproximadamente 1 ano para análise.

### 5.3 – Avaliação Global do Modelo

Os resultados fornecidos pela matriz de priorização (figura 5.2) permitem que a organização que deseje praticar Responsabilidade Social, possa direcionar seus recursos disponíveis para as reais necessidades sociais da região onde está a mesma inserida.

O livre arbítrio constatado no conceito de Responsabilidade Social, visto no Capítulo 2, sugere também livres práticas sociais a serem adotadas pela empresa gerida com Responsabilidade Social. Porém, nem sempre tais práticas são eficientes a ponto de tornar a Responsabilidade Social vinculada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável (e assim contribuir de forma sustentável com as carências sociais da região). Este vínculo deveria ocorrer em função da estreita relação entre estes dois conceitos, uma vez que a Responsabilidade Social é um dos pilares do Desenvolvimento Sustentável.

O modelo proposto buscou unir estes dois conceitos através da proposição de uma matriz de priorização para as empresas que desejam tornar-se eficientes em suas práticas de Responsabilidade Social, resultado este, constatado com a aplicação do modelo.

Como ponto forte, o modelo proposto abrange a sua aplicação para todos os tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos, de pequeno, médio ou grande porte. Porém, como ponto fraco, o modelo limita-se a priorizar indicadores sociais pertencentes aos índices sociais municipais, tais como IDH-M e IDS, em função da metodologia adotada pela matriz de priorização.

Faz-se importante mencionar que, a aplicação deste modelo permite ainda, o livre arbítrio e a criatividade dos gestores de empresas e de seus *stakeholders* para buscar ações sociais vinculadas a outras necessidades sociais da região focada, estabelecendo e, se necessário, monitorando novos indicadores sociais não considerados anteriormente.

## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES**

## 6.1 – Conclusões

O problema de pesquisa estabelecido, que era “como uma empresa que pretende inserir a Responsabilidade Social em sua gestão, afim de contribuir para o desenvolvimento social sustentável da comunidade onde está inserida, poderia tornar o resultado processual do plano de Responsabilidade Social mais eficiente ?” foi atendido através do modelo proposto no Capítulo 4. Observa-se contudo, que o modelo proposto apresenta uma forma de tornar o Plano de Responsabilidade Social mais eficiente, porém não agride a questão vinculada ao livre arbítrio das empresas com relação a Responsabilidade Social.

Em relação aos objetivos propostos inicialmente, o trabalho apresenta as seguintes conclusões.

O primeiro objetivo específico, relacionado ao estabelecimento dos parâmetros pertinentes à Responsabilidade Social da organização foi atingido no Capítulo 2. Pode-se concluir que os parâmetros pertinentes à Responsabilidade Social referem-se desde o desmembramento do seu conceito até os seus indicadores de Responsabilidade Social, uma vez que a Responsabilidade Social está vinculada ao livre arbítrio das organizações.

O segundo objetivo específico, relacionado à determinação dos indicadores sociais regionais em que a organização está inserida, foi atingido no Capítulo 3. Pode-se concluir que, embora existam muitos indicadores sociais a serem utilizados para detecção das necessidades sociais das regiões, os mais utilizados para este fim são o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) e o Índice de Desenvolvimento Social (IDS), os quais possuem metodologias de cálculo semelhantes, diferenciando-se entre si apenas pelos indicadores sociais que fazem parte da metodologia de cálculo.

E por fim, o terceiro objetivo específico, relacionado ao estabelecimento de critérios para priorização de ações sociais da organização em consonância com os indicadores sociais do município, foi atingido na etapa 4 do modelo proposto no Capítulo 4. Pode-se concluir que, através da proposição do Modelo, foram estabelecidos critérios denominados “Peso para o IS” e o “Peso Diferencial” mostrados nas colunas 3 e 5 da figura 4.3. Sendo assim, o modelo proposto, através de sua aplicação prática, descrita no Capítulo 5, permitiu priorizar as ações mais relevantes que poderiam ser implementadas visando maior efetividade do plano de Responsabilidade Social da organização.

Por conseguinte, o objetivo geral estabelecido, que propôs um modelo que permita as empresas adequar o seu Plano de Responsabilidade Social, aos indicadores sociais da região em que a empresa está inserida, foi atingido e o referido modelo desenvolvido no Capítulo 4, foi aplicado no Capítulo 5.

Alguns pontos fortes do modelo proposto podem ser descritos, como seguem:

- reduz as possíveis ineficiências no plano de Responsabilidade Social da organização, causadas pela escolha de ações sociais que não trazem benefícios diretos para o desenvolvimento social sustentável do município;
- efetividade por meio da priorização das ações que o modelo fornece é possível mais à região a desenvolver-se de forma socialmente sustentável, o que trará benefícios para todos os *stakeholders* da região, e
- não impede o livre arbítrio das organizações, apenas busca direcionar os recursos em Responsabilidade Social na qual representam mais necessidades do município, detectados pelos indicadores sociais.

Alguns pontos fracos do modelo proposto podem ser descritos, como seguem:

- ele precisa se basear em um conjunto de indicadores sociais cujo acompanhamento seja contínuo, por órgãos públicos ou ONGs restringindo o plano de ação à disponibilidade de indicadores sociais conhecidos, mesmo que não impeça a empresa de criar os seus e monitorá-los, mas a um custo mais elevado e desviado do plano de Responsabilidade Social.
- a avaliação do modelo proposto não permite imediatismo nos resultados, uma vez que o resultado de sua ação será percebida a médio e longos prazos, através do aumento dos indicadores sociais da região, o que poderia causar um desestímulo por parte da alta administração, mas que pode ser evitado verificando a percepção de melhoria sentidas pelos *stakeholders* (ficha de avaliação).

Cabe destacar que o presente trabalho se dedicou somente ao pilar social do conceito de Desenvolvimento Sustentável, mediante os indicadores disponíveis nas regiões e Municípios, não tendo pretensão de integrar também indicadores nas áreas econômicas e ambiental .

Apesar dos limites e dos pontos fracos apresentados, o modelo cumpriu com o objetivo geral do trabalho e os resultados da sua aplicação foram satisfatórios.

## **6.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros**

Como sugestão para trabalhos futuros, tem-se a exploração de assuntos que não estão no escopo desta pesquisa e que não foram abordados, devido aos seus limites, são eles:

- estudo sobre a avaliação dos impactos sociais causados pela empresa em relação aos indicadores sociais priorizados na região;
- estudo sobre o grupo de indicadores sociais sustentáveis voltados ao município, utilizando-se como parâmetro os indicadores sustentáveis da ONU;
- estudo com base em *benchmarks* para comparar as notas atribuídas pela organização aos indicadores sociais, às melhores práticas do País, a fim de obter um parâmetro para embasar o questionário proposto no Apêndice B deste trabalho, e
- estudo sobre os *stakeholders* da região, utilizando-os como parâmetros para diagnosticar as carências sociais da região.

## REFERÊNCIAS

ADCEB. Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa. CE/UNIPAC Brasil. Disponível em: <<http://www.adce.org.br/cartprin.html>> Acesso em: 02 ago. 2001.

ARRUDA, K.F. O Marco Legal do Terceiro Setor e o Microcrédito. Revista de Administração Municipal – Municípios – IBAM – Ano 46, n. 229, p.10-13, mai/jun/2001.

BOLLIER, D. Aiming Higher: 25 Stories of How Companies Prosper by Combining Sound Management and Social Vision. AMACON – American Management Association. New York, NY, 1997.

BORTOLANZA, J. Uma Contribuição ao Planejamento Municipal que Propicie o Desenvolvimento Sustentável: o Uso de Indicadores de Saúde da População. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

BUSATTO, C. Democracia, Prosperidade e Responsabilidade Social. Porto Alegre: Sulina, 1999.

CARDOSO, R. Terceiro Setor: Mola Propulsora da Sociedade do Novo Milênio. Disponível em: <<http://www.ame-sp.org.br/jor13.htm>> Acesso em: 02 jul. 2001.

CDS (Commission on Sustainable Development). Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies. Ninth Session . New York 16 – 27 April 2001.

COSTA, C.B; VICONTI, G.R. Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social: uma Abordagem Introdutória. Relato Setorial n. 2, BNDES/AS/GESET, 2000.

DANTAS, A . L.F.L. A Atividade Turística e os Caminhos Sustentáveis: um Estudo de Caso no município de Rancho Queimado –SC. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

DJSGI – DOW JONES SUSTAINABILITY GROUP INDEXES. Guide to the Dow Jones Sustainability Group Indexes - Version 1.0, September 1999. In: <http://www.sustainability-index.com/methodology>. September 20.

DOWBOR, L. O Poder Local Diante dos Novos Desafios Sociais. Disponível em: <<http://www.cepam.sp.gov.br/pp111/cepam3007/pdf/Cap%201/1artigo%20%20Ladislau.pdf>> Acesso em: 09 jul.2001.

DRUCKER, P. Administração, tarefas, responsabilidades e práticas. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira: v. 3, 1975.

DRUCKER, P. Introdução à administração. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUARTE, G.D; DIAS, J.M.M. Responsabilidade Social: a Empresa Hoje. Rio de Janeiro: LTC: Fundação Assistencial Brahma, 1986.

FERREL, O.C.J.F.; FERREL, L. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Trad. Cecília Arruda. 4.ed. São Paulo: Richmann & Affonso, 2001.

FURLAN, L.F. Só a Educação Resolve. Revista Expressão, ano 10. n. 105. P. 8-12, 2000.

FURTADO, C. O Longo Amanhecer: Reflexões sobre a Formação do Brasil. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GILENO, L.A. Henry Ford (1863-1947) Disponível em:  
<<http://www.fem.unicamp.br/~em313/paginas/person/ford.htm>> Acesso em: 10 ago. 2001.

GEUS, A. O Segredo da Longevidade das Empresas. Disponível em:  
<[www.janelanaweb.com/manageme/longevidade.html](http://www.janelanaweb.com/manageme/longevidade.html)> Acesso em: 14 ago. 2001.

GRAJEW. O. Que Comércio Internacional Queremos? Disponível em:  
<<http://www.forumsocialmundial.org.br/txt/oded.asp>> Acesso em: 14 set. 2001.

GUIMARÃES, H.W.M. Responsabilidade Social da Empresa: uma Visão Histórica de sua problemática. Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, V. 24, n. 4, out/nov., p. 211-219, 1984.

HIRSCHMAN, A. O. A Economia como Ciência Moral e Política. São Paulo: Brasiliense, 1986.

INDICADORES ETHOS. Instrumento de Avaliação e Planejamento para as Empresas que Buscam Excelência e Sustentabilidade em seus Negócios. Apresentação versão 2000. Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 15 mai. 2001.

INFORME DE LA CUMBRE MUNDIAL SOBRE DESARROLO SOCIAL. ONU, Copenhague – Dinamarca. Realizada em 06 a 12 de marzo de 1995. A/CONF. 166/9 - 19 de abril de 1995. Disponível em <[gopher://gopher.undp.org/00/unconts/wssd/summit/ott/a--a..spt09%09%2B](http://gopher://gopher.undp.org/00/unconts/wssd/summit/ott/a--a..spt09%09%2B)> Acesso em: 06 out. 1999.

IOSCHPE, E. B. Terceiro Setor: Desenvolvimento Social Sustentado. 2 ed: São Paulo: Paz e Terra, 2000.

IPEA. Pesquisa de Ação Social das Empresas. Disponível em:  
<<http://www.ipea.gov.br/asocial/high>> Acesso em 25 març. 2001.

JANNUZZI, P. M. Indicadores Sociais no Brasil: conceitos fontes de dados e aplicações. São Paulo: Alínea, 2001.

JORDAN, D.A.B. A Carreira do Administrador em Organizações do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/rets/edições>>. Acesso em: 25 jun. 2001.

KANZER, A. M; WILLIAMS, C. A. Nike vs. Kasky could undermine the ability require accurate reporting. Disponível em : <[http://www.business-ethics.com/nike\\_vs\\_kasky.html](http://www.business-ethics.com/nike_vs_kasky.html)> Acesso em 10 març 2003.

KIERNAN, M.J. Os 11 Mandamentos da Administração do Século XXI. Trad. June Camargo. São Paulo: Makron Books, 1998.

KLERING, J. R. Indicadores para o diálogo. Disponível em: <<http://www.polis.org.br/publicações/download/arquivos/cadbid10.pdf>> Acesso em 08 set. 2002.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C; WEIHRICH, H. Administração: Fundamentos da teoria e da ciência.. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. 15. ed: São Paulo: Pioneira, 1995

KUNTZ, R. ONU mostra que bilhões vivem sem direitos. Disponível em: <http://www5.estado.com.br/editoriais/2000/06/29/ger441.html>. Acesso em: 03/05/2002.

LESINGER, K; SCHMITT, K. Ética empresarial; responsabilidade global e gerenciamento moderno. Tradução: Carlos Almeida Pereira. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

LUCCAS, J. Galeria das Empresas que dão Novo Colorido às Comunidades do Sul. Revista Expressão, ano 10. n. 105. P. 8-12, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. Administração: Conceitos e Aplicações. Trad. Maria Isabel Hopp. 4. ed: São Paulo: Harbra, 1998.

MELO NETO, F.P; FROES, C. Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, F.P; FROES, C. Gestão da Responsabilidade Social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MURPHY, P. F; MATHEW, D. Nike and Global labour practices. Disponível em <http://www.new-academy.ac.uk/frameset.asp?s=9> Acesso em: 11 març 2003.

NAJBER, S.; OLIVEIRA, P. A. S. Políticas Públicas: O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Variantes. BNDES: Revista Informe-se. Disponível em: <[http://bndes.gov.br/conhecimento/informeSF/inf\\_19.pdf](http://bndes.gov.br/conhecimento/informeSF/inf_19.pdf)> Acesso em 5 nov. 2002.

NOSSO FUTURO COMUM. Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. 2 ed. RJ: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

PARIS, W. S. Material de Apoio dos Seminários de Sistemas de Qualidade. Disponível em: <http://www.wsparisws/arqs/sq02.pdf>> Acesso em: 10 març. 2003.

PAIVA, S.B. Cidadania Empresarial: Aspectos Sociais e Contábeis. Revista Brasileira de Contabilidade – RBC – n. 129, p. 29-35, 2001.

PINTO, A. Curso de Economia. Ed. Fórum, 1970.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elisabeth Maria de Pinho Braga. Ed. Campus, 1989.

QUIRINO, S.F.S. Estudo de Caso de Perspectiva de Desenvolvimento Sustentável Aplicado pela Empresa Terra Fine Papers. Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO 2002. Aprofundar a democracia num mundo fragmentado. Elaborado por Sakiko Fukuda, PNUD, Lisboa, Portugal, 2002.

RELATÓRIO SDM. Síntese dos Indicadores de Desenvolvimento Municipal: índice de desenvolvimento social 2001, Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e meio Ambiente: v. 4, Florianópolis, SC, 2001. Disponível em <http://durb.sdm.sc.gov.br/> Acesso em 05/01/2002.

RETS (Revista Brasileira do terceiro Setor) ano 2, nr 44 (19/7 a 26/7/99). Pesquisa inédita revela dados sobre voluntariado empresarial. (site download estudo [www.rits.org.br/rets/edicoes\\_a/ed260//re\\_novidade.ctm](http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed260//re_novidade.ctm)) 487 KB, 10/8/99. São Paulo: CEATS/USP, 1999.

RODRIGUES, M. C. P. Estudo Especial: o índice de desenvolvimento social (IDS). Revista da Conjuntura Econômica: Fundação Getúlio Vargas, jan 1991.

SANDRONI, P. Dicionário de Economia. 4.ed: São Paulo: Best Seller, 1998.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico - Os Economistas. Trad. Maria Silvia Possas. 3<sup>a</sup> ed. Editora Nova Cultural, SP, 1988.

SCHWEIZER, P.J. Capacitação Ambiental para a Gestão Municipal Urbana. RAM, v. 41, no 210 – jan/mar 1994: RJ, 1994.

SINGER, T. Can business still save the world? v. 23; Journal Manycompanies. ISSN: 01628968; Inc; Boston; Apr 30, p. 58-71, 2001.

SOBRAL, Marcelo. Meio Ambiente e Indústria. Disponível em: <http://www.mgsobral.hpg.ig.com.br/introdução.html> Acesso em : 26 nov. 2001.

SOUZA, N.J. Desenvolvimento Econômico. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, J.A; FREEMAN, R.E. Administração. Trad. Alves Calada. 5<sup>a</sup> ed: Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVENDSEN, A. *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 1998.

TOMEI, P. Responsabilidade Social de Empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional – Revista de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, v. 24, n. 4, out/nov., p. 189-202, 1984.

TORRAS, L. La Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva. Disponível em: <[http://www.synethos.org/isbee/C2K/contributed%20papers/list\\_view.htm](http://www.synethos.org/isbee/C2K/contributed%20papers/list_view.htm)> Acesso em: 15 mai. 2001.

TORRES, C. Conferência de Responsabilidade Social em Florianópolis –SC (Palestra). Universidade Federal de Santa Catarina, 20 abr. 2001.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P.D. Empresa Humanizada: a Organização necessária e Possível. Revista de Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, V. 41, n. 2, abr/jun., p. 20-30, 2001.

WOOD, D.J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. v. 16, n. 4, p. 691 – 718, 1991.

WILLIAMS, S. Las Empresas se Responsabilizan. *Revista Fuentes UNESCO*, n. 119 p. 4–jenero, 2000.

## APÊNDICE A - Diagnóstico sobre a aplicação de Responsabilidade Social Externa

- Baseado na relação empresa/Responsabilidade Social, responda as seguintes perguntas:

1) Com relação a atuação da sua empresa no âmbito de Responsabilidade Social Externa (comunidade), qual o tipo de relação empresa/comunidade?

- Direta. Através de projetos sociais próprios ( x 3)
- Indireta. Através de apoio a programam sociais do governos ou de entidades (x 2)
- Doações (x 1)

2) Quanto ao direcionamento das ações sociais de sua empresa aos problemas sociais, estes problemas são considerados pela empresa como:

- prioritários. (x 2)
- secundários. ( x 1)
- emergentes. ( x 3)

3) No caso da empresa investir em RS, assinale o alvo das ações sociais prioritárias:

- comunidade em geral (x 1)
- segmentos populacionais ( ex. idosos, deficientes físicos, crianças) (x 2)
- grupos com elevado índice de pobreza ou alto risco ( x 3)

4) Assinale os tipos de ações sociais da empresa:

- voluntariado (x 1)
- inserção de funcionários na comunidade ( x2)
- fomento ao desenvolvimento social ( x 3)

5) Qual a amplitude das relações da empresa com a comunidade?

- envolve apenas 1 entidade. (x 1)
- envolve de 1 a 3 entidades ( x 2)
- envolve mais de 3 entidades (x 3)

Resultado:

**16 a 30 pontos** - Excelente , pois adota estratégia de caráter globalizante – diversifica os tipos de ações sociais .

**11 a 15 pontos** – Ótimo. Possui estratégia de ação bem definida, privilegia ações de melhor foco, alvo, escopo e natureza.

**6 a 10 pontos** – Bom. Utiliza bom foco e alvo das ações, mas não escolhe bem a natureza, escopo e impactos da s ações.

**até 5 pontos** – Regular. Peca pelo excesso de assistencialismo. São tradicionais no se referem as estratégias sociais.

## APÊNDICE B – Questionário de Avaliação para obtenção das Notas da Organização para os Indicadores Sociais

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem o mesmo peso para o contexto em questão, responda-as, e posteriormente dê uma nota:

### Com relação às relações da organização com a comunidade local

1- O nível de gerenciamento do problema social para o indicador social “X” na comunidade é:

<i>Indicador Social</i>	<i>Avaliação</i>
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
4- Consultas pré-natal (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
9- Atendimento da educação infantil (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
11- Permanência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
13- Repetência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
15- Atendimento no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
17- Analfabetismo do eleitor (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

( ) Alto	( ) 10	( ) 9,9	( ) 9,8	( ) 9,7	( ) 9,6	( ) 9,5
( ) médio alto	( ) 9,4	( ) 9,3	( ) 9,2	( ) 9,1	( ) 9,0	
( ) médio	( ) 8,9	( ) 8,8	( ) 8,7	( ) 8,6	( ) 8,5	( ) 8,4 ( ) 8,3 ( ) 8,2 ( ) 8,1 ( ) 8,0
( ) médio baixo	( ) 7,9	( ) 7,8	( ) 7,7	( ) 7,6	( ) 7,5	( ) 7,4 ( ) 7,3 ( ) 7,2 ( ) 7,1 ( ) 7,0
( ) baixo 6,9 a 0,0	( ) 6,9 a 6,0	nota _____	( ) 5,9 a 5,0	nota _____	( ) 4,9 a 4,0	nota _____
	( ) 3,9 a 3,0	nota _____	( ) 2,9 a 2,0	nota _____	( ) 1,9 a 1,0	nota _____
	( ) 0,9 a 0,0	nota _____				

- 2- Quanto as relações da organização com organizações atuantes na comunidade (Ongs), qual o nível de relacionamento da organização, considerando o indicador social “x”?

<b>Indicador Social</b>	<b>Avaliação</b>
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
4- Consultas pré-natal (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
9- Atendimento da educação infantil (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
11- Permanência no ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
13- Repetência no ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
15- Atendimento no ensino médio (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo
17- Analfabetismo do eleitor (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 9,9	<input type="checkbox"/> 9,8	<input type="checkbox"/> 9,7	<input type="checkbox"/> 9,6	<input type="checkbox"/> 9,5
<input type="checkbox"/> médio alto	<input type="checkbox"/> 9,4	<input type="checkbox"/> 9,3	<input type="checkbox"/> 9,2	<input type="checkbox"/> 9,1	<input type="checkbox"/> 9,0	
<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> 8,9	<input type="checkbox"/> 8,8	<input type="checkbox"/> 8,7	<input type="checkbox"/> 8,6	<input type="checkbox"/> 8,5	<input type="checkbox"/> 8,4
<input type="checkbox"/> médio baixo	<input type="checkbox"/> 7,9	<input type="checkbox"/> 7,8	<input type="checkbox"/> 7,7	<input type="checkbox"/> 7,6	<input type="checkbox"/> 7,5	<input type="checkbox"/> 7,4
<input type="checkbox"/> baixo 6,9 a 0,0	<input type="checkbox"/> 6,9 a 6,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 5,9 a 5,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 4,9 a 4,0	nota _____
	<input type="checkbox"/> 3,9 a 3,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 2,9 a 2,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 1,9 a 1,0	nota _____
	<input type="checkbox"/> 0,9 a 0,0	nota _____				

- Com relação à filantropia/In-vestimentos Sociais

3- Quanto aos mecanismos de apoio a projetos sociais voltado a melhoria deste indicador social, a organização enquadra-se em que nível?

<b>Indicador Social</b>	<b>Avaliação</b>
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
4- Consultas pré-natal (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
9- Atendimento da educação infantil (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
11- Permanência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
13- Repetência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
15- Atendimento no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
17- Analfabetismo do eleitor (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

( ) Alto	( ) 10	( ) 9,9	( ) 9,8	( ) 9,7	( ) 9,6	( ) 9,5
( ) médio alto	( ) 9,4	( ) 9,3	( ) 9,2	( ) 9,1	( ) 9,0	
( ) médio	( ) 8,9	( ) 8,8	( ) 8,7	( ) 8,6	( ) 8,5	( ) 8,4 ( ) 8,3 ( ) 8,2 ( ) 8,1 ( ) 8,0
( ) médio baixo	( ) 7,9	( ) 7,8	( ) 7,7	( ) 7,6	( ) 7,5	( ) 7,4 ( ) 7,3 ( ) 7,2 ( ) 7,1 ( ) 7,0
( ) baixo 6,9 a 0,0	( ) 6,9 a 6,0	nota _____	( ) 5,9 a 5,0	nota _____	( ) 4,9 a 4,0	nota _____
	( ) 3,9 a 3,0	nota _____	( ) 2,9 a 2,0	nota _____	( ) 1,9 a 1,0	nota _____
	( ) 0,9 a 0,0	nota _____				

4- Qual o nível de mobilização de recursos da organização para o investimento social do indicador social “x”?

<b>Indicador Social</b>	<b>Avaliação</b>
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
4- Consultas pré-natal (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
9- Atendimento da educação infantil (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
11- Permanência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
13- Repetência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
15- Atendimento no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
17- Analfabetismo do eleitor (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

( ) Alto	( ) 10	( ) 9,9	( ) 9,8	( ) 9,7	( ) 9,6	( ) 9,5
( ) médio alto	( ) 9,4	( ) 9,3	( ) 9,2	( ) 9,1	( ) 9,0	
( ) médio	( ) 8,9	( ) 8,8	( ) 8,7	( ) 8,6	( ) 8,5	( ) 8,4 ( ) 8,3 ( ) 8,2 ( ) 8,1 ( ) 8,0
( ) médio baixo	( ) 7,9	( ) 7,8	( ) 7,7	( ) 7,6	( ) 7,5	( ) 7,4 ( ) 7,3 ( ) 7,2 ( ) 7,1 ( ) 7,0
( ) baixo 6,9 a 0,0	( ) 6,9 a 6,0	nota _____	( ) 5,9 a 5,0	nota _____	( ) 4,9 a 4,0	nota _____
	( ) 3,9 a 3,0	nota _____	( ) 2,9 a 2,0	nota _____	( ) 1,9 a 1,0	nota _____
	( ) 0,9 a 0,0	nota _____				

- Com relação à trabalhos voluntários

5 - Qual o nível de conhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos colaboradores voltados para este indicador social, por parte da organização?

<b>Indicador Social</b>	<b>Avaliação</b>
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
4- Consultas pré-natal (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
9- Atendimento da educação infantil (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
11- Permanência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
13- Repetência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
15- Atendimento no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo
17- Analfabetismo do eleitor (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

( ) Alto	( ) 10 ( ) 9,9 ( ) 9,8 ( ) 9,7 ( ) 9,6 ( ) 9,5
( ) médio alto	( ) 9,4 ( ) 9,3 ( ) 9,2 ( ) 9,1 ( ) 9,0
( ) médio	( ) 8,9 ( ) 8,8 ( ) 8,7 ( ) 8,6 ( ) 8,5 ( ) 8,4 ( ) 8,3 ( ) 8,2 ( ) 8,1 ( ) 8,0
( ) médio baixo	( ) 7,9 ( ) 7,8 ( ) 7,7 ( ) 7,6 ( ) 7,5 ( ) 7,4 ( ) 7,3 ( ) 7,2 ( ) 7,1 ( ) 7,0
( ) baixo 6,9 a 0,0	( ) 6,9 a 6,0 nota _____ ( ) 5,9 a 5,0 nota _____ ( ) 4,9 a 4,0 nota _____ ( ) 3,9 a 3,0 nota _____ ( ) 2,9 a 2,0 nota _____ ( ) 1,9 a 1,0 nota _____ ( ) 0,9 a 0,0 nota _____

- Quadro dos resultados sobre as questões apresentadas:

<b>Indicador Social</b>	<b>Resultado</b>
1-PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
4- Consultas pré-natal (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. Vivos)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
9- Atendimento da educação infantil (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
11- Permanência no ensino fundamental (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
13- Repetência no ensino fundamental (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
15- Atendimento no ensino médio (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )
17- Analfabetismo do eleitor (%)	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )/5= ( )

## APÊNDICE C - Diagnóstico sobre a aplicação de Responsabilidade Social Externa

- Baseado na relação empresa/Responsabilidade Social, responda as seguintes perguntas:

1) Com relação a atuação da sua empresa no âmbito de RS externa (comunidade), qual o tipo de relação empresa/comunidade?

- Direta. Através de projetos sociais próprios ( x 3)
- Indireta. Através de apoio a programam sociais do governos ou de entidades ( x 2)
- Doações (x1)

2) Quanto ao direcionamento das ações sociais de sua empresa aos problemas sociais, estes problemas são considerados pela empresa como:

- prioritários. ( x 2)
- secundários. ( x 1)
- emergentes. ( x 3)

3) No caso da empresa investir em RS, assinale o alvo das ações sociais prioritárias:

- comunidade em geral ( x 1)
- segmentos populacionais ( ex. idosos, deficientes físicos, crianças) ( x 2)
- grupos com elevado índice de pobreza ou alto risco ( x 3)

4) Assinale os tipos de ações sociais da empresa:

- voluntariado ( x 1)
- inserção de funcionários na comunidade ( x2)
- fomento ao desenvolvimento social ( x 3)

5) Qual a amplitude das relações da empresa com a comunidade?

- envolve apenas 1 entidade. ( x 1)
- envolve de 1 a 3 entidades ( x 2)
- envolve mais de 3 entidades ( x 3)

Pontuação:

**17 a 27 pontos** - Excelente , pois adota estratégia de caráter globalizante – diversifica os tipos de ações sociais .

**11 a 15 pontos** – Ótimo. Possui estratégia de ação bem definida, privilegia ações de melhor foco, alvo, escopo e natureza.

**6 a 10 pontos** – Bom. Utiliza bom foco e alvo das ações, mas não escolhe bem a natureza, escopo e impactos da s ações.

**até 5 pontos** – Regular. Peca pelo excesso de assistencialismo. São tradicionais no se referem as estratégias sociais.

RESULTADO:

A empresa “Hibra” fez **16 pontos**, ou seja, classificou-se no nível de empresa que adota estratégias globalizantes, uma vez que diversifica suas ações sociais. Desta forma, nas próximas etapas serão verificados se tais ações são realmente prioritárias no Município a ser escolhido, segundo os indicadores sociais pertinentes a ele.

## APÊNDICE D – Questionário de Avaliação para obtenção das Notas da Organização para os Indicadores Sociais

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem o mesmo peso para o contexto em questão, responda-as, e posteriormente dê uma nota:

- Relações com a comunidade local.

**1 - O nível de gerenciamento do problema social para o indicador social “X” na comunidade é:**

<i>IDS</i>	<i>Avaliação</i>	
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	( ) Alto (x ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9,4
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x ) baixo	6..9
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	( ) Alto (x ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9,0
4- Consultas pré-natal (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x ) baixo	0,0
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x ) baixo	0,0
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x ) baixo	0,0
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x ) baixo	0,0
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x ) baixo	0,0
9- Atendimento da educação infantil (%)	(x ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9,8
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	( ) Alto (x ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9,0
11- Permanência no ensino fundamental (%)	( ) Alto (x ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9,0
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	( ) Alto (x ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9,0
13- Repetência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8,0
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio (x ) médio baixo ( ) baixo	7,0
15- Atendimento no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8,0
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio (x ) médio baixo ( ) baixo	7,0
17- Analfabetismo do eleitor (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8,0

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

( ) Alto	( ) 10	( ) 9,9	( ) 9,8	( ) 9,7	( ) 9,6	( ) 9,5
( ) médio alto	( ) 9,4	( ) 9,3	( ) 9,2	( ) 9,1	( ) 9,0	
( ) médio	( ) 8,9	( ) 8,8	( ) 8,7	( ) 8,6	( ) 8,5	( ) 8,4 ( ) 8,3 ( ) 8,2 ( ) 8,1 ( ) 8,0
( ) médio baixo	( ) 7,9	( ) 7,8	( ) 7,7	( ) 7,6	( ) 7,5	( ) 7,4 ( ) 7,3 ( ) 7,2 ( ) 7,1 ( ) 7,0
( ) baixo 6,9 a 0,0	( ) 6,9 a 6,0	nota _____	( ) 5,9 a 5,0	nota _____	( ) 4,9 a 4,0	nota _____
	( ) 3,9 a 3,0	nota _____	( ) 2,9 a 2,0	nota _____	( ) 1,9 a 1,0	nota _____
	( ) 0,9 a 0,0	nota _____				

2- Quanto às relações da organização com organizações atuantes na comunidade (Ongs), qual o nível de relacionamento da organização, considerando o indicador social “x”?

<b>IDS</b>	<b>Avaliação</b>	
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	9.4
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	6.9
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	6.9
4- Consultas pré-natal (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	0.0
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	0.0
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	0.0
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	0.0
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input checked="" type="checkbox"/> baixo	0.0
9- Atendimento da educação infantil (%)	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	10
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	9.5
11- Permanência no ensino fundamental (%)	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	9.5
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	<input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	9.5
13- Repetência no ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	9.0
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input checked="" type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	7.0
15- Atendimento no ensino médio (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input checked="" type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	8.0
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input checked="" type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	7.0
17- Analfabetismo do eleitor (%)	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> médio alto <input type="checkbox"/> médio <input checked="" type="checkbox"/> médio baixo <input type="checkbox"/> baixo	7.0

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

<input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 9,9	<input type="checkbox"/> 9,8	<input type="checkbox"/> 9,7	<input type="checkbox"/> 9,6	<input type="checkbox"/> 9,5
<input type="checkbox"/> médio alto	<input type="checkbox"/> 9,4	<input type="checkbox"/> 9,3	<input type="checkbox"/> 9,2	<input type="checkbox"/> 9,1	<input type="checkbox"/> 9,0	
<input type="checkbox"/> médio	<input type="checkbox"/> 8,9	<input type="checkbox"/> 8,8	<input type="checkbox"/> 8,7	<input type="checkbox"/> 8,6	<input type="checkbox"/> 8,5	<input type="checkbox"/> 8,4
<input type="checkbox"/> médio baixo	<input type="checkbox"/> 7,9	<input type="checkbox"/> 7,8	<input type="checkbox"/> 7,7	<input type="checkbox"/> 7,6	<input type="checkbox"/> 7,5	<input type="checkbox"/> 7,4
<input type="checkbox"/> baixo 6,9 a 0,0	<input type="checkbox"/> 6,9 a 6,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 5,9 a 5,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 4,9 a 4,0	nota _____
	<input type="checkbox"/> 3,9 a 3,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 2,9 a 2,0	nota _____	<input type="checkbox"/> 1,9 a 1,0	nota _____
	<input type="checkbox"/> 0,9 a 0,0	nota _____				

**- Filantropia/In-vestimentos Sociais**

3 - Quanto aos mecanismos de apoio a projetos sociais voltados a melhoria deste indicador social, a organização enquadra-se em que nível?

<b>IDS</b>	<b>Avaliação</b>	
1- PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	(x) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	9.5
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	6.9
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	6.9
4- Consultas pré-natal (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	0.0
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	0.0
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	0.0
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	0.0
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. vivos)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo (x) baixo	0.0
9- Atendimento da educação infantil (%)	(x) Alto ( ) médio alto ( ) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	10
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8.0
11- Permanência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8.0
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio (x) médio baixo ( ) baixo	7.0
13- Repetência no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio (x) médio baixo ( ) baixo	7.0
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio (x) médio baixo ( ) baixo	7.0
15- Atendimento no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8.0
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	( ) Alto ( ) médio alto ( ) médio (x) médio baixo ( ) baixo	7.0
17- Analfabetismo do eleitor (%)	( ) Alto ( ) médio alto (x) médio ( ) médio baixo ( ) baixo	8.0

Escala de conversão da Avaliação para a nota de 0 a 10.

( ) Alto	( ) 10	( ) 9,9	( ) 9,8	( ) 9,7	( ) 9,6	( ) 9,5			
( ) médio alto	( ) 9,4	( ) 9,3	( ) 9,2	( ) 9,1	( ) 9,0				
( ) médio	( ) 8,9	( ) 8,8	( ) 8,7	( ) 8,6	( ) 8,5	( ) 8,4	( ) 8,3	( ) 8,2	( ) 8,1 ( ) 8,0
( ) médio baixo	( ) 7,9	( ) 7,8	( ) 7,7	( ) 7,6	( ) 7,5	( ) 7,4	( ) 7,3	( ) 7,2	( ) 7,1 ( ) 7,0
( ) baixo 6,9 a 0,0	( ) 6,9 a 6,0	nota _____		( ) 5,9 a 5,0	nota _____		( ) 4,9 a 4,0	nota _____	
	( ) 3,9 a 3,0	nota _____		( ) 2,9 a 2,0	nota _____		( ) 1,9 a 1,0	nota _____	
	( ) 0,9 a 0,0	nota _____							





- Quadro de resultados sobre as questões apresentadas:

<b>IDS</b>	<b>Resultado</b>				
1-PIB municipal <i>per capita</i> (R\$ 1,00 por habitante)	1 (9,4)	2 (9,4)	3 (9,5)	4 (9,5)	5 (8,0) /5= (9,16)
2- Consumo médio energia residencial (KWh/no.)	1 (6,9)	2 (6,9)	3 (6,9)	4 (6,9)	5 (0,0) /5= (6,32)
3- Consumo médio energia comercial (KWh/no.)	<b>1 (9,0)</b>	<b>2 (6,9)</b>	<b>3 (6,9)</b>	<b>4 (6,9)</b>	<b>5 (4,0) /5= (6,74)</b>
4- Consultas pré-natal (%)	1 (1,00)	2 (1,00)	3 (1,00)	4 (1,00)	5 (1,00) /5= (1,00)
5- Cobertura Vacinal por DPT (%)	1 (1,00)	2 (1,00)	3 (1,00)	4 (1,00)	5 (1,00) /5= (1,00)
6- Cobertura Vacinal contra a poliomielite (%)	1 (1,00)	2 (1,00)	3 (1,00)	4 (1,00)	5 (1,00) /5= (1,00)
7- Cobertura Vacinal contra o sarampo (%)	1 (1,00)	2 (1,00)	3 (1,00)	4 (1,00)	5 (1,00) /5= (1,00)
8- Mortalidade infantil (óbitos por 1000 nasc. Vivos)	1 (1,00)	2 (1,00)	3 (1,00)	4 (1,00)	5 (1,00) /5= (1,00)
9- Atendimento da educação infantil (%)	1 (9,8)	2 (10,0)	3 (10)	4 (10)	5 (9,0) /5= (9,76)
10- Atendimento do ensino fundamental (%)	1 (9,0)	2 (9,5)	3 (8,0)	4 (9,0)	5 (8,0) /5= (8,7)
11- Permanência no ensino fundamental (%)	1 (9,0)	2 (9,5)	3 (8,0)	4 (9,0)	5 (8,0) /5= (8,7)
12- Aprovação no ensino fundamental (%)	1 (9,0)	2 (9,5)	3 (7,0)	4 (9,0)	5 (7,0) /5= (8,3)
13- Repetência no ensino fundamental (%)	1 (8,0)	2 (9,0)	3 (7,0)	4 (9,0)	5 (7,0) /5= (8,0)
14- Distorção série/idade no ensino fundamental (%)	1 (7,0)	2 (7,0)	3 (7,0)	4 (8,0)	5 (7,0) /5= (7,2)
15- Atendimento no ensino médio (%)	1 (8,0)	2 (8,0)	3 (8,0)	4 (7,0)	5 (7,0) /5= (7,6)
16- Distorção série/ idade no ensino médio (%)	1 (7,0)	2 (7,0)	3 (7,0)	4 (7,0)	5 (7,0) /5= (7,0)
17- Analfabetismo do eleitor (%)	1 (8,0)	2 (7,0)	3 (8,0)	4 (7,0)	5 (7,0) /5= (7,4)

## APÊNDICE E - Avaliação dos *Stakeholders* sobre a aplicação de Responsabilidade Social Externa na empresa

- Baseado na relação empresa/Responsabilidade Social, responda as seguintes perguntas:

1) Com relação a atuação da empresa “X” no âmbito de Responsabilidade Social Externa (comunidade), qual o tipo de relação empresa/comunidade?

- Direta. Através de projetos sociais próprios ( x 3)
- Indireta. Através de apoio a programam sociais do governos ou de entidades (x 2)
- Doações (x 1)

2) Quanto ao direcionamento das ações sociais da empresa “X” aos problemas sociais, estes problemas são considerados pela empresa como:

- prioritários. (x 2)
- secundários. ( x 1)
- emergentes. ( x 3)

3) No caso da empresa “X” investir em RS, assinale o alvo das ações sociais prioritárias:

- comunidade em geral (x 1)
- segmentos populacionais ( ex. idosos, deficientes físicos, crianças) (x 2)
- grupos com elevado índice de pobreza ou alto risco ( x 3)

4) Assinale os tipos de ações sociais da empresa:

- voluntariado (x 1)
- inserção de funcionários na comunidade ( x2)
- fomento ao desenvolvimento social ( x 3)

5) Qual a amplitude das relações da empresa com a comunidade?

- envolve apenas 1 entidade. (x 1)
- envolve de 1 a 3 entidades ( x 2)
- envolve mais de 3 entidades (x 3)

Resultado:

**18 a 30 pontos** - Excelente , pois adota estratégia de caráter globalizante – diversifica os tipos de ações sociais .

**11 a 15 pontos** – Ótimo. Possui estratégia de ação bem definida, privilegia ações de melhor foco, alvo, escopo e natureza.

**6 a 10 pontos** – Bom. Utiliza bom foco e alvo das ações, mas não escolhe bem a natureza, escopo e impactos da s ações.

**até 5 pontos** – Regular. Peca pelo excesso de assistencialismo. São tradicionais no se referem as estratégias sociais.