

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

**PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES SOCIAIS
PRATICADAS POR UMA EMPRESA E SUA RELAÇÃO COM OS INDICADORES
DE DESEMPENHO**

JOSEANE PONTES

Florianópolis, Novembro de 2007.

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

JOSEANE PONTES

**PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES SOCIAIS
PRATICADAS POR UMA EMPRESA E SUA RELAÇÃO COM OS INDICADORES
DE DESEMPENHO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de “Doutor em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção.

Orientador: Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis, Novembro de 2007.

JOSEANE PONTES

**PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS AÇÕES SOCIAIS
PRATICADAS POR UMA EMPRESA E SUA RELAÇÃO COM OS INDICADORES
DE DESEMPENHO**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Osmar Possamai, Dr.
Orientador

Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.
Presidente da Banca

Eduardo Moreira, Dr.
Membro Examinador Externo – ITAIPU

Juarez Bortolanza, Dr.
Membro Examinador Externo - UNIOESTE

Fernando Antonio Forcellini, Dr.
Membro Examinador - UFSC

Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, Dr.
Membro Examinador - UFSC

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Neuza e Leonor.

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao CNPQ pelo apoio financeiro.

À Luciana pela amizade irrestrita, pelo apoio, carinho, preocupação e pelas sábias palavras que me fortaleceram em momentos cruciais.

À Aninha por sempre se fazer presente, por suas orações, por seus conselhos, por sua paciência e amizade.

À Kátia pela empatia construída no processo, por sempre me entender, pela troca preciosa de informações e pela amizade que foi fundamental para perseverar no caminho do conhecimento.

A equipe do GAV, Paulinha, Marcos Garcia, Gustavo e Tiago pelo compartilhamento de informações e pelo brilhante apoio na construção do conhecimento. Em especial ao Tiago pela amizade consolidada nesta fase. Obrigada para sempre Ti!

Ao professor Coelho por me apresentar ao LINDO. Obrigada professor, pela paciência e didática ao me ensinar sobre o funcionamento do LINDO.

À PORMADE pela confiança e apoio na aplicação deste trabalho. Em especial a Minthe e a Miriam.

À Minthe por todo o apoio e profissionalismo e principalmente por mostrar através de suas ações próprias, a perseverança, vontade e livre-arbítrio que promovem a verdadeira responsabilidade social. Obrigada por seu exemplo Minthe.

À Miriam, pela paciência, generosidade, profissionalismo e auxílio irrestrito para a busca de informações para a consolidação da tese.

Aos meus irmãos Grazi e Lê e ao meu cunhado Junior pela confiança e a apoio incondicional. Obrigada por confiarem no meu potencial e por compreenderem muitas vezes minha ausência em função da pesquisa. Amo vocês!

E finalmente, agradeço aos meus pais, Neuza e Leonor pelo maior apoio de todos, maior carinho de todos, maior incentivo de todos. Obrigada por mostrarem sempre que a perseverança leva ao resultado esperado e que nenhum tempo é perdido quando se tem um objetivo. Obrigada pai e mãe. Amo vocês!

RESUMO

PONTES, Joseane. **Proposta para Avaliação do Impacto das Ações Sociais praticadas por uma Empresa e sua relação com os Indicadores de Desempenho.** 2007. 176 pg. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As empresas socialmente responsáveis promovem ações sociais pelos mais variados motivos, porém o mais relevante é a promoção e estímulo da sustentabilidade local. As divergências relacionadas a este motivo ainda confundem muitos empresários, que questionam a necessidade em investimentos sociais baseados somente no seu livre-arbítrio e sem retorno específico para o desempenho da empresa. A falta de resposta em relação ao retorno do investimento das ações sociais da empresa, faz surgir várias dúvidas em relação ao efeito das ações sociais no desempenho da empresa. Com o intuito de verificar se há alteração no desempenho da empresa, resultante das ações sociais por ela promovidas, faz-se importante desenvolver um procedimento de avaliação do impacto das ações sociais praticadas por uma empresa, relacionando-as aos seus indicadores de desempenho. Em geral, o aumento da racionalidade pertinente à avaliação social promove o aumento dos recursos destinados à promoção da responsabilidade social, além de promover ainda à empresa, o feedback do investimento em ações sociais, contribuindo assim para a análise e verificação do retorno para o desempenho da empresa. Baseando-se nesse pressuposto, foi possível elaborar um modelo com base no pensamento sistêmico, onde considera que as partes do sistema influenciam umas às outras mutuamente. Desta forma, o modelo utiliza os princípios da causa e efeito, onde permite identificar o grau de influência dos indicadores de responsabilidade social sobre os indicadores de desempenho da empresa. A partir disso, permite-se identificar os indicadores de responsabilidade social responsáveis pelo melhor ou pior desempenho dos indicadores de desempenho, possibilitando desta forma, estabelecer os critérios de necessidades de investimento em responsabilidade social. A aplicação do modelo em uma empresa, tornou possível constatar a importância das ações sociais em relação aos indicadores de desempenho da empresa, comprovando desta forma o impacto existente entre os mesmos.

Palavras chave: Indicadores de Responsabilidade Social; Indicadores de Desempenho; Dinâmica de Sistemas.

ABSTRACT

PONTES, Joseane. **Proposal for Evaluation of the Impact of Activities Social practiced by a company and its relationship with the Performance Indicators.** . 2007. 176 pg. Thesis (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The socially responsible companies promote social action for the most varied reasons, however most excellent she is to promote and to stimulate the local sustentability. The divergences related to this reason still confuse many entrepreneurs, who question the necessity in social investments only based in its free-will and without specific return for the performance of the company. The lack of reply in relation to the return of the investment of the social actions of the company in relation to its performance, makes to appear some doubts in relation to the effect of the social actions in the performance of the company. With intention to verify if it has alteration in the performance of the company, resultant of the social actions for it promoted, becomes important to develop a procedure of evaluation of the impact of the social actions practised by a company, relating them it its performance indicators. In general, the increase of the pertinent rationality to the social evaluation promotes the increase of the resources destined to the promotion of the social responsibility, beyond still promoting the company, feedback of the social investment in shares, thus contributing for the analysis and verification of the return for the performance of the company. Being based on this estimated, the sistemic thought was possible to elaborate the model on the basis of, where it considers that the parts of the system influence ones to the others. In such a way, the model uses the principles of the cause and effect, where it allows to identify the degree of influence between social responsibility indicators on the performance indicators of the company. From this, it is allowed in such a way to identify the responsible indicators of optimum social responsibility for or worse performance of the indicators (of performance) of the company, making possible, to establish the criteria of necessities of investment in social responsibility, it may be noted the importance of social activities in relation to performance indicators for the company, thus confirming the impact between the IRS e IDS in the company.

Key words: Social responsibility Indicators. Performance indicators. Systems Dynamics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Resumo da comparação entre os modelos de IRS	34
Figura 2.2 – Resumo sobre os IRS	37
Figura 2.3 – Medidas de Desempenho Social	41
Figura 2.4 – Pirâmide das Responsabilidades Sociais	42
Figura 2.5 – Modelo <i>Corporate Social Revisited</i> de Wood	47
Figura 2.6 – Instrumento de Pesquisa de Avaliação e Retorno Social	49
Figura 2.7 – Resumo dos modelos de desempenho social	52
Figura 3.1- Elementos que singularizam as 3 principais estratégias de construção de m.c.....	59
Figura 3.2 – Exemplo de Mapa Cognitivo	61
Figura 3.3 – Processamento da Informação Mental, Escrita e Numérica.....	64
Figura 3.4 – Exemplo de Diagrama de Enlace Causal	70
Figura 4.1 – Visão Sistêmica Geradora do Conceito do Modelo Proposto.....	76
Figura 4.2 – Fluxo para Compreensão Lógica do Modelo Proposto.....	79
Figura 4.3 – Fluxograma Esquemático das Etapas do Modelo Proposto	81
Figura 4.4 – Exemplo de Formulário para levantamento dos ID da empresa	83
Figura 4.5 – Formulário para Verificação dos ID problemáticos.....	84
Figura 4.6 – Análise de resíduos para avaliar erro padrão	86
Figura 4.7 – Exemplo de Quadro-síntese para identificação de ID problemáticos	87
Figura 4.8- Exemplo de Formulário para levantamento dos tipos de Ações Sociais	89
Figura 4.9 – Exemplo de Formulário para Levantamento dos Efeitos esperados dos tipos de Ações Sociais	90
Figura 4.10 – Exemplo de Formulário para o Levantamento de Indicadores para Ações	92

Figura 4.11 – Estrutura de loop aberto do Indicador de Responsabilidade Social.....	93
Figura 4.12 – Exemplo de Formulário para Estabelecimento da Situação Atual dos IRS	94
Figura 4.13 – Exemplo de Quadro-resumo sobre parâmetros das equações das ações sociais	95
Figura 4.14 – Exemplo de Identificação dos elementos formadores do ID	97
Figura 4.15 – Exemplo de Quadro-resumo dos elementos formadores do ID prioritário.....	98
Figura 4.16 – Quadro de Agrupamento dos Efeitos do ID.....	98
Figura 4.17 – Exemplo de Quadro-resumo de agrupamento por afinidade dos efeitos do ID	99
Figura 4.18 – Exemplo de matriz de relação IRS e elementos do ID.....	100
Figura 4.19 – Exemplo de diagrama de enlace causal entre IRS e elementos do ID	101
Figura 4.20 – Exemplo de matriz de relação entre IRS e IDs	102
Figura 4.21 – Exemplo de diagrama de enlace causal entre IRS e ID	103
Figura 4.22 – Exemplo de quadro consolidado para estabelecer relação entre IRS e ID.....	104
Figura 4.23 – Exemplo de quadro consolidado entre IRS e ID.....	105
Figura 4.24 – Relação de Necessidades de Investimentos em Indicadores Sociais	107
Figura 5.1 – Levantamento dos ID da empresa	112
Figura 5.2 – Dados, meta e curva de tendência do ID1.....	114
Figura 5.3 – Quadro de avaliação para o ID1.....	114
Figura 5.4 – Dados, meta e curva de tendência do ID2.....	115
Figura 5.5 – Quadro de avaliação para o ID2.....	116
Figura 5.6 – Dados, meta e curva de tendência do ID3.....	116
Figura 5.7 – Quadro de avaliação para o ID3.....	117
Figura 5.8 – Dados, meta e curva de tendência do ID4.....	118
Figura 5.9 – Quadro de avaliação para o ID4.....	118
Figura 5.10 – Dados, meta e curva de tendência do ID5.....	119
Figura 5.11 – Quadro de avaliação para o ID5.....	120
Figura 5.12 – Dados, meta e curva de tendência do ID6.....	121

Figura 5.13 – Quadro de avaliação para o ID6.....	121
Figura 5.14 – Dados, meta e curva de tendência do ID7.....	122
Figura 5.15– Quadro de avaliação para o ID7.....	123
Figura 5.16 – Dados, meta e curva de tendência do ID8.....	124
Figura 5.17 – Quadro de avaliação para o ID8.....	124
Figura 5.18 – Dados, meta e curva de tendência do ID9.....	125
Figura 5.19 – Quadro de avaliação para o ID9.....	126
Figura 5.20 – Dados, meta e curva de tendência do ID10.....	126
Figura 5.21 – Quadro de avaliação para o ID10.....	127
Figura 5.22 – Quadro-síntese para ID problemáticos.....	128
Figura 5.23 – Formulário para levantamento dos tipos de Ações Sociais da empresa.....	130
Figura 5.24 – Formulário para Levantamento dos Efeitos esperados dos tipos de Ações Sociais da Empresa	134
Figura 5.25- Formulário de Levantamento de Indicadores para Ações Sociais.....	138
Figura 5.26 – Formulário para Estabelecimento da Situação Atual dos IRS	139
Figura 5.27 –Quadro-resumo sobre parâmetros das equações pertinentes às A.S	141
Figura 5.28 –Quadro-resumo dos elementos formadores do ID prioritários.....	144
Figura 5.29 – Quadro de Agrupamento dos Efeitos do ID	145
Figura 5.30 –Quadro-resumo de agrupamento por afinidade dos efeitos dos IDs	146
Figura 5.31 – Matriz de relação IRS e elementos do ID	147
Figura 5.32 – Diagrama de enlace causal entre IRS e elementos do ID.....	148
Figura 5.33 – Legenda.....	149
Figura 5.34 – Matriz de relação entre IRS e IDs.....	150
Figura 5.35 – Diagrama de enlace causal entre IRS e ID.....	152
Figura 5.36 – Quadro consolidado entre IRS e ID	154
Figura 5.37 – Relação dos ID 1, ID2 e ID3 com os correspondentes IRS que os impactam	157

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 - Apresentação do Problema de Pesquisa.....	12
1.2 - Objetivos do Trabalho.....	13
1.3 - Justificativa e Relevância do Tema.....	15
1.4 - Ineditismo do Trabalho.....	15
1.5 - Contribuição Teórica.....	16
1.6 - Pressupostos do Trabalho.....	17
1.7 - Escopo do Trabalho.....	17
1.8 - Metodologia do Trabalho.....	18
1.9 - Estrutura do Trabalho.....	19

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Sustentabilidade e Vantagem Social Competitiva das Empresas.....	20
2.2. Responsabilidade Social Corporativa.....	26
2.3. Avaliação do Impacto Social nas Empresas.....	36
2.4. Modelos de Desempenho e Retorno Social.....	41
2.4.1. O Modelo Tri-Dimensional.....	41
2.4.2. O Modelo Corporate Performance.....	43
2.4.3. O Modelo Corporate Social Revisited.....	44
2.4.4. O Modelo de Retorno Social.....	46
2.4.5 O Modelo AIS.....	48
2.4.6 O Modelo ECP-Social.....	49
2.4.7 Metodologia EP2Ase.....	50
2.5 Considerações.....	52

CAPÍTULO 3 – MAPAS COGNITIVOS E DINÂMICA DE SISTEMAS

3.1. Sistemas Complexos.....	53
3.2. Mapas Cognitivos.....	56
3.3. Dinâmica de Sistemas.....	62

3.4	Considerações.....	73
-----	--------------------	----

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

4.1.	Apresentação Geral do Modelo	74
4.2.	Descrição das Etapas do Modelo	78
4.3	Condições para Futuras Aplicações do Modelo	106

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

5.1	Apresentação da Empresa.....	108
5.2.	Descrição da Aplicação do Modelo.....	110
5.3	Avaliação Global do Modelo	161

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

5.1	Conclusão	163
5.2	Sugestão para trabalhos futuros	165

REFERÊNCIAS	166
--------------------	-------	-----

APÊNDICES	176
------------------	-------	-----

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

É incontestável a tentativa da maioria das empresas, chamadas socialmente responsáveis, em promover ações que estimulem a sustentabilidade do local onde estão inseridas. As ações promovidas relacionam-se a questões voltadas às necessidades do local e em especial, à disponibilidade dos recursos humanos e financeiros da empresa.

Apesar dos conceitos pertinentes à Responsabilidade Social alavancarem a questão do livre-arbítrio, uma vez que as ações sociais não são de caráter obrigatório, muitos autores criticam o comportamento empresarial socialmente responsável por não ser o papel fundamental e principal da empresa (FRIEDMAN, 1970; LEVITT, 1958; SAMUELSON, 1954).

Outros, porém, salientam a necessidade de tais ações para a sustentabilidade da própria empresa. Alguns teóricos (ASHLEY, 2003; COCHRAN E WOOD, 1984; DAFT, 1999; TINOCO, 2001; TSOUTSOURA, 2004) afirmam que da mesma forma que a empresa socialmente responsável proporciona benefícios para a sociedade, tais ações são revertidas em benefícios para a empresa.

Os benefícios segundo Tinoco (2001), podem indicar ganhos tangíveis para empresa, sob a forma de benefícios que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade.

Na visão de alguns autores como Kiernan (1998), Torras (2001) e Ashley (2005) os benefícios ou retornos citados são o aumento da vantagem competitiva, fortalecimento interno e externo da empresa, *goodwill*, estímulo para melhoria de novos produtos, ganhos de participação no mercado, imagem fortalecida, e ainda a sustentabilidade da empresa. Ressalta-se que a sustentabilidade nos negócios, ou seja, a sobrevivência empresarial é o retorno de maior impacto mencionado por uma unanimidade de autores (MELO NETO, 2005).

É pertinente mencionar que a sustentabilidade das empresas passam necessariamente pelo processo de melhoria contínua das políticas de gestão e nas ferramentas de tomada de decisão. Ressalta-se que o desempenho das organizações não é medido apenas pelo desempenho financeiro e operacional (preço, custo, qualidade dos produtos e serviços). A

apreciação do desempenho das organizações é feito também por meio de análise de aspectos como rentabilidade, posicionamento no mercado como maior satisfação do consumidor, fidelidade do consumidor, participação no mercado, entre outros.

A investigação a respeito dos métodos de avaliação de desempenho nas organizações realizada por Cochran e Wood (1984); Griffin e Mahon (1997); Preston e O'Bannon (1997); Roman, Hayibor e Agle (1999); Pasa (2004), apontam à necessidade de desenvolver uma maneira que possa avaliar o retorno das ações sociais da empresa em função do seu desempenho empresarial.

Para McWilliams e Siegel (2001) e Jones e Murrell (2001), a grande maioria dos trabalhos e pesquisas voltadas à medição do retorno de ações sociais, ao desempenho da empresa, são inconclusivas e empíricas.

Percebe-se desta forma, que os autores citados entram em um consenso ao afirmar da existência deste problema, bem como a necessidade de resolvê-lo.

Em face do exposto, pode-se formular a seguinte pergunta de pesquisa: **como verificar se houve alteração no desempenho da empresa, resultante de ações sociais que ela promove?**

No intuito de propor a resolução do problema de pesquisa, foram elaborados os objetivos do trabalho.

1.2 Objetivos do Trabalho

O objetivo geral do trabalho é desenvolver um procedimento de avaliação do impacto das ações sociais praticadas por uma empresa, e sua relação com seus indicadores de desempenho.

Para atender ao objetivo geral do trabalho, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) estabelecer os indicadores de Responsabilidade Social vinculados às Ações Sociais praticadas pela empresa;
- b) identificar os indicadores de desempenho da empresa que precisam ser melhorados;

- c) determinar a relação causal existente entre os indicadores de desempenho da empresa e suas ações sociais;
- d) estabelecer o impacto das ações sociais nos indicadores de desempenho da empresa, considerados problemáticos.

1.3 Justificativa e Relevância do Tema

Para entender a relevância e atualidade do tema, é necessário perceber que as empresas inseridas no processo de globalização estão juntamente incluídas na Responsabilidade Social e no processo voltado ao desenvolvimento social e sustentável.

Alguns exemplos históricos de práticas empresariais socialmente responsáveis preocupadas com questões humanas e comunitárias de seus empregados, traduzem a evolução histórica da Responsabilidade Social das empresas, que alavancou-se em meados de 1990 com o chamado período de compreensão social (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998) ou nova realidade econômica (FURTADO, 2001).

À medida que a população humana cresce, as desigualdades aumentam, bem como os conflitos sociais. Este processo é cada vez mais nocivo à sociedade e a participação das empresas para a solução de problemas sociais está sendo cobrada, especialmente pela própria sociedade. É consenso também, de que a sobrevivência e prosperidade da empresa está vinculada com o aumento e o progresso da comunidade a qual deve servir (GEUS, 2001).

Juntamente com as mudanças econômicas pertinentes à globalização, as empresas passam por constantes mudanças e assumem características novas no mundo moderno, vinculadas diretamente com as causas sociais. Concomitantemente com a necessidade de agir socialmente, em função de aspectos externos à empresa (necessidade e desenvolvimento sustentável da região) alguns autores especializados no assunto como Kiernan (1998) Torras (2001) e Kotler e Lee (2005) indicam que a Responsabilidade Social empresarial tem-se tornado uma variável importante na estratégia competitiva das empresas e na avaliação do seu desempenho.

Além disso, como afirma Fontes (2001), Cohen (2004) e Ashley (2005), o aumento da racionalidade pertinente à avaliação social é uma das formas de aumentar os recursos destinados à promoção da Responsabilidade Social. Segundo estes autores, somente será

possível aumentar a promoção das ações sociais, medindo a eficiência e eficácia da utilização e do alcance dos projetos sociais.

Além disso, segundo Machado Filho (2002) e Mollicone (2003) os retornos de ações de Responsabilidade Social possuem graus elevados de incerteza, e necessitam de uma avaliação, relações efetivas de causa e efeito entre variáveis pertinentes relacionados às ações e às empresas, no intuito de ampliar a prática de Responsabilidade Social.

Desta forma, verifica-se o fato de que, na economia globalizada, as empresas competitivas e de sucesso devem, além de promover o desenvolvimento sustentável praticando ações sociais, buscar novos procedimentos para medir e avaliar tais ações.

1.4 Ineditismo do Trabalho

A Responsabilidade Social vêm despertando grande interesse no mundo empresarial e acadêmico, especialmente pelos efeitos causados na sociedade e nas empresas (FRIEDMAN, 1970). O desafio está em como caracterizar os benefícios da Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho da empresa.

Faz-se importante destacar, que há trabalhos que procuram relacionar o desempenho financeiro e o desempenho social da empresa. Alguns autores como Cochran e Wood (1984); Griffin e Mahon (1997); Preston e O'Bannon (1997); Roman, Hayibor e Agle (1999) dentre outros, buscaram levantar tal relação. Outros trabalhos são direcionados para explorar o desempenho social empresarial, como o modelo tri-dimensional de Carroll, Modelo de Wartick e Cochran, Wood e Swanson (PASA, 2004).

Sendo assim, além da questão financeira, outras variáveis como imagem institucional, criação de um ambiente favorável para o trabalho, estímulos adicionais para melhoria e inovação no processo de produção, incremento e demanda por produtos, dentre outras, estão incluídas na postura pró-Responsabilidade Social e conseqüentemente precisam ser levadas em consideração, uma vez que afetam a sustentabilidade, bem como o desempenho da empresa, de forma positiva ou negativa (COUTINHO e SOARES, 2002; ASHLEY, 2005).

Desta forma, constata-se que nenhum dos trabalhos levantados na literatura tratam da avaliação de causa e efeito dos benefícios da Responsabilidade Social sobre os indicadores do

processo produtivo da empresa, de forma sistêmica. Da mesma forma, não focam especificamente na identificação das relações causais entre resultado de ações sociais e o desempenho da empresa.

Desta forma, selecionar e avaliar adequadamente os indicadores sociais com maior impacto no desempenho, pode conduzir a empresa a ações mais efetivas em busca de sua sustentabilidade.

1.5 Contribuição Teórica

O desenvolvimento de um estudo que permita à empresa avaliar o impacto da Responsabilidade Social em seus negócios, focando não somente o lucro, mas outras formas de desempenho empresarial, como mostra o modelo de Berton (2003), poderá contribuir para a identificação mais clara da relação entre a Responsabilidade Social empresarial e o desempenho das empresas.

Alguns conceitos voltados à avaliação social, impacto social e Responsabilidade Social nos negócios são importantes para dar subsídios à construção de um modelo de avaliação interna à empresa no que se refere aos efeitos positivos causados pela Responsabilidade Social.

Portanto, ressalta-se como contribuição, a proposição de um conjunto de indicadores relacionados aos benefícios da Responsabilidade Social para as empresas. Tais indicadores podem auxiliar no processo decisório empresarial mais efetivo, pertinente às práticas de Responsabilidade Social.

Outra contribuição importante que o trabalho pretende proporcionar é a relação entre sustentabilidade, desempenho e avaliação social nas empresas, buscando evidenciar a relação causal entre a Responsabilidade Social e seus benefícios para o desempenho da empresa.

1.6 Pressupostos do Trabalho

A literatura analisada permite estabelecer os seguintes pressupostos que nortearão o trabalho:

- todo investimento na área social é percebido pelos principais *stakeholders* da empresa;

- existe relação entre investimento em Responsabilidade Social e desempenho da empresa;
- investimento em Responsabilidade Social gera um efeito positivo para a empresa, e
- a atuação socialmente responsável de uma empresa e seus indicadores de desempenho não possuem relação direta.

1.7 Escopo do Trabalho

Alguns autores, como Melo Neto e Froes (2001) e Tachizawa (2004) relacionam o contexto social ao ambiental, o que muitas vezes permite dubiedade no que se refere ao entendimento do escopo a ser analisado.

O presente trabalho pretende contemplar apenas o pilar social, uma vez que os pilares econômicos e ambientais já possuem estudos aprofundados. Além disso, o trabalho abordará, em especial, indicadores vinculados aos processos produtivos, ou seja, aqueles indicadores de desempenho relacionados à ordem financeira e de custeamento não serão o foco do trabalho, uma vez que estes já foram estudados. Exemplo disso são os trabalhos de Coutinho (2002) e Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003).

É importante salientar que os indicadores de desempenho vinculados ao processo produtivo a serem analisados serão os considerados problemáticos, uma vez que estes precisam ser resolvidos emergencialmente e se vinculam aos problemas da organização. Da mesma forma, o trabalho não se atinará a descrição de ISOs, pois estas não se relacionam ao objetivo do trabalho.

Outro aspecto importante a ser considerado é que o foco do estudo estará voltado às empresas privadas, ou seja, empresas que tem no lucro seu objetivo principal. Sendo assim, o primeiro e o terceiro setor não serão abordados como foco do trabalho. Embora a desenvolvimento sustentável esteja relacionando os três setores, faz-se importante afirmar que o estudo abordará apenas o segundo setor da economia.

1.8 Metodologia do Trabalho

O método científico de pesquisa pode ser definido como “(...) o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico” (SILVA; MENEZES, 2001 p. 25).

Como método, a pesquisa buscará utilizar o procedimento hipotético-dedutivo, uma vez que, segundo Gil (1999, p.30 *apud* Silva; Menezes, 2001, p. 27) é o método que exige raciocínio quando há uma lacuna de conhecimento disponível. Surge aí o problema de pesquisa, que segundo Gil, será explicado posteriormente nas conjecturas e hipóteses.

O trabalho buscará utilizar o estudo exploratório. Segundo Triviños (1992), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador o estudo aprofundado de uma teoria para encontrar os elementos necessários que lhe permitam a elaboração de algum instrumento, escala de opinião e hipóteses, entre outras estruturas. É comum, também, que os estudos exploratórios sejam utilizados na busca do conhecimento para planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental, para tanto pode envolver (SILVA; MENEZES, 2001) levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos, dentre outros, assumindo, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Com relação à caracterização da pesquisa, o trabalho buscará a solução de um problema específico, com objetivos exploratórios na busca de aumentar o conhecimento sobre o assunto, sendo assim de natureza aplicada. Segundo Triviños (1992), os estudos exploratórios permitem ao pesquisador o estudo aprofundado de uma teoria para encontrar os elementos necessários que lhe permitam a elaboração de algum instrumento, escala de opinião e hipóteses, entre outras estruturas.

O método construtivista será utilizado para estabelecer o modelo proposto, uma vez que através da exploração da literatura (Capítulos 2 e 3) será possível encadear elementos para a construção do modelo.

Em face da metodologia científica exposta e selecionada para realizar a pesquisa, o trabalho apresentará a seguinte estrutura.

1.9 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos.

No segundo capítulo, será aprofundado o problema de pesquisa, explanando a Responsabilidade Social como fator de competitividade nas empresas, a Responsabilidade Social corporativa, os *stakeholders*, as ações sociais nas empresas e indicadores de Responsabilidade Social, e ainda os modelos de avaliação de desempenho e impacto social existentes.

No terceiro capítulo serão abordados algumas metodologias como mapas cognitivos, dinâmica de sistemas e diagrama de enlace causal. Tais metodologias servirão de suporte para o estabelecimento das relações causais entre indicadores das ações sociais e o desempenho da empresa.

No quarto capítulo será descrito o modelo proposto, suas etapas, e indicações de ferramentas que deverão ser usadas quando da aplicação em casos reais.

No quinto capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos com a aplicação do modelo proposto, bem como será apresentada uma avaliação geral sobre os pontos fortes e limites verificados durante a aplicação.

Finalmente, o Capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é investigar sobre os componentes que procuram mostrar a visão da empresa sobre a Responsabilidade Social, bem como a importância da avaliação de seu impacto nas atividades da empresa. Para isso, busca-se na literatura especializada o fundamento teórico sobre a importância da Responsabilidade Social para as empresas, e estudos que envolvam as ações sociais nas empresas, bem como os modelos já existentes que as contemplam.

Este Capítulo divide-se em três tópicos. O primeiro, refere-se à sustentabilidade nas empresas, às empresas socialmente responsáveis e a função social da empresa. O segundo procura revisar o conceito de Responsabilidade Social, *stakeholders* e ações sociais nas empresas. O terceiro busca analisar os modelos mais utilizados que poderiam auxiliar a estabelecer a relação entre desempenho das empresas e suas ações sociais praticadas.

2.1 Sustentabilidade e Vantagem Social Competitiva das Empresas

Atualmente, um dos grandes desafios das empresas está na conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, associada à preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação, juntamente com a sustentabilidade econômica, social e ambiental (CIMBALISTA, 2001).

Sabe-se que o principal objetivo de qualquer empresa, com fins lucrativos, é obter o maior retorno possível sobre o capital investido e dispor de condições para gradativamente aumentar este retorno ao longo do tempo. Para isto, utiliza-se de todas as ferramentas disponíveis para estar à frente de seus concorrentes, obter maiores margens e fatias de mercado.

Com as mudanças advindas da globalização, além dos fatores econômicos, outras variáveis começaram a fazer parte da responsabilidade das empresas, pertinentes às questões ambientais e sociais. Faz-se importante, desta forma, a compreensão do conceito de sustentabilidade e competitividade, que podem ser abordados nos níveis macro ou micro, ou seja, internacional, nacional, regional, setorial ou mesmo empresarial.

O presente trabalho utiliza tais conceitos no nível micro, considerando apenas o escopo empresarial, uma vez que este é o foco desta pesquisa, em compreender como se dão as relações de causa e efeito entre ações sociais e indicadores de desempenho interno à empresa.

Michael Porter (1985) foi um dos primeiros teóricos a preconizar a busca pela vantagem competitiva como estratégia de sucesso empresarial. Seu modelo de estratégia de diferenciação, segmentação e de liderança de custos tornou-se famoso em todo o mundo.

Para Porter (1985, p. 31) estratégia competitiva é “a busca de uma posição competitiva favorável em um ramo de atividade, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Porter explana ainda, que a vantagem competitiva pode ser alcançada através de menores custos ou produtos diferenciados. Como base nesta afirmação, o autor (*op. cit.*) apresenta um instrumento chamado cadeia de valores, o qual tem por objetivo auxiliar a empresa na construção da vantagem competitiva e ainda na possibilidade de agregar valor ao produto ou serviço, promovendo assim, a satisfação ao cliente.

De acordo com este instrumento, a empresa é considerada um sistema dividido em vários subsistemas e estes poderão ser compreendidos através de seu comportamento de custos ou ainda nas fontes potenciais de diferenciação. É nesse caso que a empresa ganhará vantagem competitiva, executando as atividades estrategicamente importantes de uma forma mais eficiente que a concorrência.

A forma de abordar a estratégia tornou-se mais abrangente do que a abordagem tradicional de produtos e mercados da época de Adam Smith. Segundo McGee (1998) quando se formula uma estratégia deve-se considerar um conjunto complexo de fatores, incluindo o contexto social onde a empresa opera.

Isto requer que a função geradora de valor da empresa seja vista como um conjunto de relações com seus *stakeholders* as quais podem adicionar ou subtrair valor e da qual deriva a aptidão da empresa para o criar (McGEE, 1998).

Para Porter e Kramer (2002) em seu artigo “*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*”, as empresas socialmente responsáveis estão relacionadas ao lucro de longo prazo, uma vez que estas empresas são usadas como forma de relacionar-se publicamente, obtendo assim promoção em sua imagem.

Os autores ainda mencionam o termo “estratégia filantrópica” como um mito, dado que são “muito utilizadas e pobremente definidas” (PORTER; KRAMER, 2002 p.06). Segundo esses autores, a definição utilizada busca uma conexão entre a caridade e mundo dos negócios. Para eles, a verdadeira estratégia propõe objetivos simultâneos, considerando as áreas do contexto competitivo onde tanto a empresa quanto a sociedade passam a ter benefícios em função de vantagem especializada e única da empresa.

Apesar dos autores aparentemente criticarem o termo estratégia filantrópica, defendem que as ações sociais da empresa muitas vezes estimulam a competitividade em função de influenciar positivamente no tamanho e na qualidade do mercado local.

Com o advento do movimento de Responsabilidade Social, a gestão centrada em lucros e resultados ficou passível de questionamentos. Era necessário atingir outros objetivos que não apenas os do negócio em si, como lucratividade, rentabilidade, participação de mercado, taxas de retorno etc. Era o início da ênfase na imagem da empresa, na imagem da marca.

Esta última, antes centrada apenas nas dimensões funcionais (aspectos tangíveis do produto e dos serviços, como desempenho) e emocional (atributos intangíveis, como prestígio, sucesso etc.) deslocou-se para os novos imperativos éticos. Iniciou-se aí o domínio da dimensão ética sobre as dimensões funcional e emocional (BORGES, 2001).

A ética ganhou um novo *status* nas empresas e tornou-se fator de sucesso empresarial e atributo essencial de todas as práticas gerenciais adotadas pela empresa.

A partir disso, as empresas iniciaram uma busca pela diferenciação de suas marcas, produtos e serviços, diminuição de custos e ainda focar segmentos específicos de mercado, uma vez que o foco nos processos e na gestão deslocou-se para o foco nos clientes.

Diante da maior exigência dos clientes, em busca do valor (menor preço, maior qualidade, mais serviço), as empresas descobriram uma nova vantagem competitiva, chamado de valor ético institucional. Nesse caso, segundo Melo Neto e Brennand (2004), a imagem da empresa construída com base na Responsabilidade Social e ética, proporcionará a ela vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

De acordo com Kilmann et al. (1999) nos últimos anos têm havido muitas mudanças de terminologia para determinar a melhoria das empresas, tais como produtividade, eficiência, eficácia, excelência, sucesso, gerência, competitividade, dentre outros. Isso não significa que

os termos sejam iguais e sim que a compreensão dos ambientes se aprimora e evolui em função da própria dinâmica do processo empresarial.

Nos modelos de gestão tradicionais o objetivo maior da organização é o de maximizar a riqueza dos acionistas, ou seja, organização eficiente é aquela que maximiza o retorno sobre o investimento (DEMING, 2000). Neste caso, o foco em produtividade é o foco em custos e eficiência ao invés de posição competitiva como propõe Porter (1985), ou seja enfoques mais modernos de gestão. O enfoque destes modelos de gestão propõe atender aos variados interesses e necessidades dos *stakeholders*, agindo assim pela ótica da eficácia e não somente pela eficiência, englobando assim, o ambiente social, ético e ecológico.

Desta forma, a literatura pesquisada revela que a Responsabilidade Social proporciona vantagens competitivas para as empresas. Autores como Drucker (1984), Porter (1985, 2002), Stoner e Freeman (1998) e Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) defendem que empresas socialmente responsáveis são mais competitivas.

Segundo *World Bank Institute* (2003) as principais vantagens da Responsabilidade Social para as empresas são:

- obtenção de licença para operar, considerando que esta decisão não depende apenas dos *shareholders* mas também dos *stakeholders*;
- ganhos de competitividade sustentável, considerando os ganhos de imagem, reputação e marca do produto;
- criação de novas oportunidades de produto;
- atração e retenção de investidores e parceiros;
- cooperação de parceiros locais;
- evita crises atribuídas às condutas não socialmente responsáveis;
- apoio dos governos;
- construção do capital político.

Estas vantagens citadas pressupõem uma ligação direta entre a Responsabilidade Social e certos indicadores de desempenho da empresa, contudo tais relações não são explicitadas pela literatura. Portanto fica evidente a lacuna de conhecimento que este trabalho procura preencher, bem como a relevância de sua execução.

Observa-se que é comum os autores citarem a existência de uma relação causal entre Responsabilidade Social e desempenho da empresa. Porém, constata-se da mesma forma, que embora muito se comente e muito se estude a este respeito, ainda por serem preenchidas. Dentre as lacunas encontradas, a mais visível é a falta de conexão e visão sistêmica entre o desempenho da empresa e suas ações sociais.

Torras (2001) afirma em seu artigo *Responsabilidad Social como Ventaja Competitiva* que empresas socialmente responsáveis são inerentemente pró-ativas e tal atitude permite atrair profissionais criativos, estar a frente de novas mudanças, produtos, tendências de mercado, leis e processos.

Ainda segundo Torras (2001) as empresas socialmente responsáveis são mais vantajosas no mercado em função da forma de sua abordagem legal, mercado de capitais, imagem de marca, cultura corporativa, legitimação das marcas a elas inerentes.

Embora vários desses benefícios sejam discutíveis e justificados pelo empirismo de sua descrição, faz-se notório o fato de que a falta da Responsabilidade Social contribui para o surgimento de problemas no desempenho da empresa, seja tangível, de ordem financeira ou intangível, em forma de imagem. O exemplo mais comentado nos últimos tempos foi o da *Nike*, que por irresponsabilidade Social (PORTER, 1989), ao contratar mão de obra infantil, perdeu grande parcela de mercado e sua imagem fez despencar suas ações na bolsa, perdendo assim, 50% do mercado mundial (PONTES, 2003; RODRIGUES, 2005).

Porém, embora existam várias alusões de que a Responsabilidade Social influencia no desempenho da empresa, faz-se importante salientar que não há na literatura uma forma de averiguar tais relações entre os efeitos das ações sociais e o desempenho da empresa.

Outra questão importante a ser explanada é a governança corporativa, dado a tantas questões pertinentes ao mercado e ao senso ético das empresas. Sobre isso, neste começo de novo século, as grandes corporações ganharam dimensão e importância singular na história das civilizações. Concomitantemente a tal importância, suas responsabilidades também aumentaram, em meio a uma ordem cada vez mais complexa, oscilante e volátil (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

Segundo Furtado (1999) uma nova racionalidade econômica veio substituir a antiga, em função dos efeitos socialmente nocivos da globalização. Segundo o autor (op. cit.) a nova racionalidade social não substituiu a econômica, mas atenua seus efeitos, bem como diminuiu os riscos sistêmicos a ela presumidos.

Elkington (1997) coloca que as empresas estão no epicentro de uma revolução cultural global pertinente à valores, mercados, transparência, ciclo de vida de tecnologia e produtos e tensões entre longo e curto prazos. Tal revolução tem como epicentro, a sustentabilidade das empresas, e são estas que estão à frente de tal revolução.

Andrade e Rosseti (2004) por sua vez esclarecem que para as empresas chegarem ao estágio atual, precisaram passar por três anteriores: o do empreendedorismo (século XX), expansionismo (coadjuvado pelo mercado de capitais) e o de fragmentação (resultante da grande demanda de recursos). A partir das duas últimas décadas do século XX, as empresas visualizaram um sistema equilibrado de decisões, preservando os seus objetivos tangíveis e intangíveis.

Segundo Elkington, (1997) as empresas que comandarão o capitalismo sustentável (op. cit) ou a racionalidade social (FURTADO, 1999) ou mesmo ao estágio atual da economia (ANDRADE; ROSSETI, 2004) somente poderão ser amparadas pelos princípios da governança corporativa.

O conceito de governança corporativa, assim como o conceito da Responsabilidade Social, ainda é abrangente, diversificado e recente. De forma geral, o termo refere-se ao sistema de valores, princípios e relacionamentos em que as empresas são dirigidas e controladas (ANDRADE; ROSSETI, 2004). O termo governança corporativa diferencia-se do termo Responsabilidade Social, uma vez que o primeiro trata de questões mais abrangentes, que englobam as todas as responsabilidades da empresa. Já a Responsabilidade Social é uma parte inserida no conceito de governança corporativa.

A seguir, serão explorados os conceitos e aspectos pertinentes à Responsabilidade Social, no intuito de proporcionar suporte teórico para o atendimento dos objetivos deste trabalho.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

A essência da Responsabilidade Social não é recente. Práticas filantrópicas são encontradas desde a antiguidade. Para Madureira *apud* Bello (2001), o primeiro gestor a se preocupar com seus operários, treinando-os, reduzindo jornada de trabalho, abolindo castigos e também trabalho para menos de 10 anos foi Roberto Owen, empresário escocês, em meados

de 1790. Owen acreditava que a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e de sua comunidade seria essencial ao aumento de sua produção, imagem e lucro (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998).

A história da Responsabilidade Social mostra que houve um crescimento e gradativa transformação de conceitos. Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998), desde a antiguidade até meados dos anos de 1930, as empresas preocupavam-se apenas com a maximização do lucro. A partir desta data até o ano de 1960, as grandes empresas começaram a se preocupar com a inclusão de gestores profissionais, e estes por sua vez, através de uma visão mais profissional e sistêmica preocuparam-se com o meio externo (social e demais *stakeholders*) no intuito de atender os interesses dos acionistas.

A partir do ano de 1960 até meados de 1990, período de ativismo social e ambiental, houve uma mudança na forma dos executivos administrarem, dado ao caráter comportamental da época. A partir do ano de 1990, o termo Responsabilidade Social ganhou notoriedade, em função do grande poder econômico, social e político das empresas. Este período até o período atual está sendo chamado, segundo (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998), de período de compreensão social.

Dado todo o contexto histórico da Responsabilidade Social, é importante e válido diferenciar práticas de filantropia de práticas socialmente responsáveis.

Segundo Peter Drucker (1984) a idéia mantida em torno da Responsabilidade Social tinha ligação às necessidades do proprietário da empresa envolvida, e não às reais necessidades da empresa, em colaborar com as necessidades da comunidade. Até 1960, acreditava-se que Responsabilidade Social estava relacionada à ética privada e pública, à 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. Segundo os autores (*op.cit.*) (2001, p. 27), filantropia “é a ação individual benevolente e caridosa de empresários bem sucedidos, através dos ganhos de suas empresas”. 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 aquelas mais imediatas.

Já a Responsabilidade Social possui ação coletiva, que reflete a ação cívica da empresa como um todo em prol da cidadania e do desenvolvimento sustentável. Embora de

significados diferentes, o conceito de Responsabilidade Social derivou-se da evolução da filantropia. 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 mesma autora, 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.

Para Zairi (2000, 2002) Responsabilidade Social vai além da filantropia e está intimamente relacionada com a ética. Para Ferrel e Ferrel (2001), freqüentemente o conceito de ética e Responsabilidade Social são usados como sinônimos, porém eles possuem diferentes significados.

Segundo 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”.

Diferente do conceito de ética, 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).

Partindo de um conceito mais amplo, Henderson (2001) conceitua Responsabilidade Social como uma ação que implica na adoção de objetivos mais amplos, procedimentos mais complexos e níveis mais exatos de investimentos em ações em prol da comunidade. Já Birch (2003), sugere que as empresas socialmente responsáveis são constituídas de decisões que devem ser parte integrante de todas as operações e políticas do negócio. Este autor sugere ainda que a Responsabilidade Social deve fazer parte de todo o sistema empresarial e não somente de operações isoladas.

Da mesma forma que Birch (2003), Costa e Viconti (2000) diagnosticam algumas características pertinentes ao conceito de Responsabilidade Social das empresas. Segundo esses autores, 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 mesma, ou seja, todos os *stakeholders*.

O conceito de Responsabilidade Social, portanto, vai além também dos compromissos compulsórios da empresa, tais como a legislação e obrigações trabalhistas. Isso ocorre porque a Responsabilidade Social expressa a inserção de valores, condutas e procedimentos, que induzem à 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.

Neste sentido este trabalho buscará identificar o impacto que ações sociais realizadas junto à comunidade possuem sobre resultados internos da empresa.

Na visão de Moraes (2002), Responsabilidade Social corporativa é o compromisso contínuo da empresa com seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico, promovendo ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e de suas famílias, da comunidade e da sociedade como um todo. De forma complementar, Moir (2001), sugere que a Responsabilidade Social ultrapassa a necessidade da ética e envolve também os direitos humanos, meio ambiente e ainda benefícios para a comunidade, consumidores, fornecedores e funcionários.

Por outro lado, Utting (2000) *apud* Rodrigues (2005 p. 29) apresentam um novo conceito para a Responsabilidade Social

tem muito menos a ver com uma nova preocupação ética das empresas com o meio ambiente e as condições sociais do planeta do que com fatores econômicos, políticos e estruturais. Estes fatores incluem as chamadas oportunidades do ganha-ganha, a possibilidade de alavancar vantagens competitivas, a gestão da imagem, os grupos de pressão e as políticas de consumos, regulação ou a ameaça da regulação, e as mudanças na forma como a produção e o marketing estão organizados globalmente.

Os conceitos apresentados anteriormente mostram-se complementares e de cunho filosófico. A palavra responsabilidade contém em sua essência discussões sobre determinismo e livre-arbítrio o que remete parte dessa essência ao termo responsabilidade social. Desta forma, embora ainda ambíguo e subjetivo o termo responsabilidade social possui caráter

voluntário, preconizando ações direcionadas não somente ao mínimo a ser realizado, o que de certa forma o distancia de relacionar-se à questão legal.

Quando acrescenta-se ao termo a palavra empresarial ou organizacional, o sentido amplia-se ao receber o caráter de investimento, planejamento e sustentabilidade, oriundo ao contexto empresarial. De forma geral, a responsabilidade social das empresas inclui ações voluntárias e de investimento de longo prazo em ações dirigidas aos *stakeholders*.

Desta forma, é importante salientar a importância da atuação da empresa nos resultados ou efeitos da Responsabilidade Social sobre ela própria. Porém, para melhor compreender seus resultados e efeitos na própria empresa será apresentado a seguir o conceito importância dos *stakeholders* no contexto empresarial:

a) Os *Stakeholders*

Segundo Moir (2001), os *stakeholders* são determinados grupos pelos quais a empresa se responsabiliza. Segundo Stoner e Freeman (1999) *stakeholders* são grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos. Lesinger e Schmitt (2001), consideram o conceito de *stakeholders* como 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 interesse que serão vistos no decorrer deste tópico. 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 a empresa crescem como parte de um sistema maior, 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, esta autora defende a idéia de que os gestores deveriam antecipar-se às demandas e expectativas dos *stakeholders*, buscando desta forma, o crescimento mútuo. Através de seu modelo colaborativo, a empresa e os *stakeholders* interagem conforme a missão e metas da empresa e ainda as necessidades e interesses dos *stakeholders*. Isto 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 na medida em que a empresa evolui ou se 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; FREEMAN, 1999; LESINGER; SCHMITT, 2001). Para Archie Carroll (*in* LESINGER; 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 Carroll (*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*. Além disso, faz-se importante para a empresa conhecer sobre as ações de Responsabilidade Social para da melhor forma, poder implantá-las;

b) Ações Sociais

Segundo Megginson et al (1998) a forma efetiva de traduzir a Responsabilidade Social é por meio de programas específicos de ação realizados pela empresa. Nesses programas geralmente, incluem-se atividades diversas em relação a funcionários, serviço ao público ou à comunidade, proteção ambiental, consumidor, assistência à educação e à saúde, desenvolvimento urbano, e ainda, cultura, arte e recreação. As ações de Responsabilidade Social, segundo Éboli (2002), são investimentos que devem trazer retorno e, por isso, devem ser avaliados. Da mesma forma, para Mollicone (2003) as ações sociais trazem retorno para a empresa e precisam ser por ela avaliadas, porém a quantidade de incerteza envolvendo o investimento nas ações sociais é complexa. Outros autores como Kessler (2005) e Melo Neto e Froes (1999, 2001) compartilham desta afirmação e buscam explicar primeiramente, o contexto das ações sociais, dentro da perspectiva da Responsabilidade Social. Para Melo Neto e Froes (1999, 2001) as ações sociais podem ser divididas em dois focos distintos. O primeiro a ser citado são as ações internas, que os autores chamam de projetos sociais, e o segundo são as ações externas ou comunitárias. Estes autores Melo Neto e Froes (1999) ainda dividem as ações sociais praticadas por uma empresa em cinco atividades distintas. São elas as atividades esportivas e recreativas, sociais e culturais, educacionais, assistenciais e atividades geradoras de emprego e renda. Segundo eles, as atividades esportivas e recreativas estão ligadas ao

desenvolvimento de talentos esportivos, além da melhoria da habilidade e aptidões para a prática do esporte. As atividades sociais e culturais promovem o desenvolvimento da cultura e ainda a preservação de valores morais e religiosos. As atividades educacionais contribuem para o resgate à escolaridade, melhoria no rendimento escolar e ainda, à formação para o trabalho. As atividades assistenciais contribuem para a melhoria da saúde (médica e odontológica) e assistência social. Por último, as atividades geradoras de emprego e renda buscam a promoção da sustentabilidade para a comunidade, através do incentivo ao seu auto-desenvolvimento através do desenvolvimento de seus próprios recursos produtivos. Para Machado Filho (2002, p. 109), as ações sociais são difíceis de mensurar, e embora a percepção de que o exercício de Responsabilidade Social possa trazer retorno à crescente empresa, os estudos e comprovações são, em sua maioria, empíricos. Mais uma vez aqui fica clara a relevância deste trabalho, que tem como objetivo evidenciar e quantificar tais relações.

c) Indicadores de Responsabilidade Social (IRS)

A tendência do mercado em relação à transparência das ações empresariais é cada mais evidente, haja vista a expressiva quantidade de códigos de ética, de conduta, princípios e técnicas de auditoria criadas por instituições que primam por padrões de medição de ações e resultados. Tais padrões são desenvolvidos a partir de modelos que avaliam e divulgam informações, que primeiramente eram especificamente financeiras, mas que com o passar do tempo ganharam âmbito ambiental e social, perfazendo o tripé do desenvolvimento sustentável. No intuito de auxiliar as empresas neste processo, algumas instituições elaboraram modelos de indicadores de Responsabilidade Social. São elas: a *Global Reporting Initiative* (GRI), o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), o Instituto Hopkins e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos). A seguir serão contextualizados os modelos de indicadores de Responsabilidade Social existentes (a nível internacional e nacional) e mais utilizados pelas empresas conforme citado anteriormente. Seus respectivos indicadores de Responsabilidade Social apresentam-se na Figura 2.1:

- *Global Reporting Initiative (GRI)*. O GRI foi constituído em 1997 em parceria com o PNUD (Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas) e tem como objetivo comparar relatórios de sustentabilidade aos relatórios financeiros, no intuito de construir uma base comum para a divulgação de informações sobre as dimensões econômicas, ambientais e sociais. A GRI possui três dimensões as quais fazem parte do desenvolvimento sustentável: econômica, ambiental e social, as quais agrupam um total de 103 indicadores diferentes;

- Instituto Hopkins. O modelo do Instituto Hopkins foi criado por Michael Hopkins em 1997 e tem por objetivo avaliar o perfil de Responsabilidade Social das empresas. Os indicadores têm característica genérica, sendo sua aplicação possível a qualquer tipo de organização e estão divididos em 3 níveis, a saber: princípios de Responsabilidade Social (nível I); processo de capacidade de resposta social (nível II) e resultados/ações de Responsabilidade Social;

- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). O Ibase foi criado em 1981 e atua na esfera pública, embora seja uma organização não governamental, especialmente com divulgação de pesquisas, com o objetivo de beneficiar a sociedade, através de discussões, fóruns e parcerias. O Ibase contribuiu, através do Balanço Social, para a divulgação dos Indicadores de Responsabilidade Social, os quais divide em indicadores de Responsabilidade Social interna e externa;

- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos). O Instituto Ethos é uma organização não governamental e sem fins lucrativos e foi criado em 1998 com o objetivo de auxiliar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável. O Ethos possui 7 temas relevantes da Responsabilidade Social Empresarial, que são: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, comunidade e, por último, governo e sociedade;

Para tornar a leitura mais simplificada, sugere-se na Figura 2.1 um quadro resumo dos modelos de Responsabilidade Social ora apresentados.

Modelos	Âmbito de Utilização	Forma de Divulgação	Dimensões	Tipo de Informações	Ênfase	Divulgação
GRI	internacional	Sistematizada coletiva	Indicadores internos Indicadores externos Indicadores ambientais	- Monetárias - Não-monetárias	Ética	Pouco difundido
Indicadores de Hopkins	internacional	Sistematizada coletiva	- Indicadores internos - Indicadores externos - Indicadores ambientais	- Monetárias - Não-monetárias	Ética	Pouco difundido
Indicadores Ethos	nacional	Sistematizada coletiva	Público interno - Meio ambiente - Fornecedores - Consumidores - Comunidade Governo/sociedade	- Monetárias - Não-monetárias	Atuação social geral	Muito difundido
Indicadores Balanço Social – IBASE	nacional	Sistematizada individual por empresa	Indicadores internos - Indicadores externos - Indicadores ambientais - Indicadores do corpo funcional - Indicadores de cidadania empresarial	- Monetárias - Não-monetárias	Gastos com ações em relação à folha de pagamento e à receita e ao resultado operacional	Muito difundido

Figura 2.1 – Resumo da comparação entre os modelos de indicadores de Responsabilidade Social (IRS) (adaptado de FREY, 2005).

De forma geral, os indicadores de Responsabilidade Social têm a função de apresentar para a empresa (e para a sociedade), os resultados de suas ações sociais, bem como sua abrangência e profundidade, através de uma ferramenta de avaliação que mensure tais ações sociais. Faz-se importante mencionar que embora tais instituições apresentem modelos de indicadores de Responsabilidade Social (dentre elas organizações governamentais e não governamentais, consultorias e revistas) ainda não há um modelo que permita às empresas obterem indicadores de Responsabilidade Social específicos que possibilitem a mensuração de ações sociais próprias da empresa. Para auxiliar as empresas neste processo, Jannuzzi (2001, p.17-18) propõe a criação de um sistema de indicadores, que demandam decisões metodológicas agrupadas em quatro etapas;

- a primeira etapa corresponde à definição operacional do conceito abstrato ou temático a que se refere o sistema em questão, elaborada a partir do interesse teórico ou programático referido;

- a partir dessa noção preliminar, passa-se à especificação das suas dimensões, das diferentes formas de interpretação ou abordagem do mesmo, tornando-o, de fato, um objeto específico, claro e passível de ser “indicado” de forma quantitativa;
- a etapa seguinte consiste na obtenção das estatísticas públicas pertinentes, provenientes de Censos Demográficos, pesquisas amostrais, cadastros públicos;
- por fim, através da combinação orientada das estatísticas disponíveis, computam-se os indicadores, compondo um Sistema de Indicadores Sociais, que traduz em elementos mais tangíveis o conceito abstrato inicialmente idealizado.

Modelos de IRS	Categorias/ Níveis/Temas	Aspectos dos IRS
GRI	Direitos Humanos, Responsabilidade do Produto e da Sociedade	Estratégia e gerenciamento Não-discriminação Liberdade de associação e barganha coletiva Trabalho infantil Trabalho compulsório e forçado Práticas disciplinares Práticas de segurança Direitos indígenas
Indicadores de Hopkins	<p>Nível I – Princípios de Responsabilidade Social Legitimidade Responsabilidade pública Arbitrio dos executivos</p> <p>Nível II – Processo de capacidade de resposta social Percepção do ambiente Gerenciamento dos Stakeholders Administração de questões</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Código de ética - Litígios envolvendo violação das leis pela empresa - Penalidades em consequência de atividades ilegais - Contribuição para inovações - Criação de empregos - Executivos condenados por atividades ilegais - Mecanismos para examinar as questões sociais relevantes para a empresa -Corpo analítico para as questões sociais como parte integral da elaboração de políticas - Existe auditoria social? - Existe relatório de prestação de contas sobre ética? - Políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais - Lucratividade/valor - Irresponsabilidade corporativa ou atividades ilegais - Bem-estar da comunidade - Filantropia corporativa - Relações sindicato/empresa - Questões de segurança - Pagamento, subsídios e benefícios - Demissões - Funcionários proprietários - Políticas para mulheres e minorias - <i>Recalls</i> de produtos - Litígios - Controvérsia pública sobre produtos ou serviços - Propaganda enganosa

(Continuação)

<p>Indicadores de Hopkins</p>	<p>Nível III – Resultados/ações de Responsabilidade Social Efeitos nos <i>Stakeholders</i> internos Executivos Funcionários Clientes e consumidores Efeitos nos <i>Stakeholders</i> externos Comunidade Fornecedores Efeitos institucionais externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poluição - Lixo tóxico - Reciclagem e uso de produtos reciclados - Uso de etiqueta ecológica nos produtos - Doações corporativas para programas comunitários - Envolvimento direto em programas comunitários - Controvérsias ou litígios com a comunidade - Código de ética da empresa - Código de ética dos fornecedores - Litígios/penalidades - Controvérsias públicas - Litígios genéricos - Processos por ações classistas - Melhorias nas políticas públicas e na legislação em decorrência de pressões da empresa
<p>Indicadores Ethos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valores e Transparência - Publico Interno - Meio Ambiente- - Fornecedores - Clientes/Consumidores - Comunidade - Governo e Sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> - A auto-regulação da conduta, que se divide em compromisso ético e enraizamento na cultura organizacional; - A transparência nas relações com a sociedade, incluindo o diálogo com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>), as relações com a concorrência e o balanço social. - O diálogo e a participação, compreendendo as relações com sindicatos, a gestão participativa e a participação nos resultados e nas bonificações; - O respeito ao indivíduo, compreendendo o compromisso com o futuro das crianças e a valorização da diversidade; - O respeito ao trabalhador, compreendendo o comportamento frente às demissões, o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, o cuidado com a saúde, a segurança e as condições de trabalho e a preparação para aposentadoria. - O gerenciamento do impacto ambiental, por meio do conhecimento a respeito do impacto de suas ações sobre o meio ambiente, da minimização de entradas e saídas de materiais na empresa e da responsabilidade sobre o ciclo de vida dos produtos e serviços; - A responsabilidade frente às gerações futuras, por meio do comprometimento da empresa com a causa ambiental e a educação ambiental. - A seleção dos fornecedores e as parcerias estabelecidas com os mesmos, considerando os critérios dessa seleção, o trabalho infantil na cadeia produtiva, as relações com trabalhadores terceirizados e o apoio ao desenvolvimento de fornecedores. - Dimensão social do consumo, que se caracteriza pela: política de marketing e comunicação, pela excelência no atendimento e pelo conhecimento dos danos potenciais dos produtos e serviços. - As relações com a comunidade local, considerando o gerenciamento do impacto da empresa junto à comunidade e as relações com organizações atuantes na comunidade; - Filantropia/Investimentos Sociais, considerando os mecanismos de apoio a projetos sociais, as estratégias de atuação na área social, a mobilização de recursos para o investimento social e, por fim, o reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados. - A transparência política, levando em conta as contribuições para campanhas políticas, a corrupção e a propina; - A liderança social, levando em conta a liderança e a influência social e a participação em projetos sociais governamentais.

(Continuação)

<p>Indicadores Balanço Social – IBASE</p>	<p>- Indicadores Sociais Internos Alimentação - Indicadores Sociais Externos Educação - Indicadores do Corpo Funcional N° de empregados ao final do período - Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial</p>	<p>Encargos sociais compulsórios Previdência privada Saúde Segurança e medicina no trabalho Educação Cultura Capacitação e desenvolvimento profissional Creches ou auxílio-creche Participação nos lucros ou resultados Cultura Saúde e saneamento Habitação Esporte Lazer e diversão Creches Alimentação N° de admissões durante o período N° de empregados terceirizados N° de empregados acima de 45 anos N° de mulheres que trabalham na empresa N° de cargos de chefia ocupados por mulheres N° de negros que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por negros N° de empregados portadores de deficiência Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa Número total de acidentes de trabalho Projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa Padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho A previdência privada A participação nos lucros ou resultados Padrões éticos e de Responsabilidade Social e ambiental adotados na seleção dos fornecedores Participação dos empregados em programas de trabalho voluntário</p>
---	---	--

Figura 2.2 – Resumo sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

A seguir procura-se explicar alguns conceitos de avaliação e de impacto social no intuito de embasar posteriormente a modelagem do problema proposto neste trabalho.

2.3 Avaliação do Impacto do Investimento em Ação Social nas Empresas

Percebe-se, a partir da teoria revisada, que muitas tentativas têm sido realizadas no intuito de avaliar o impacto social das empresas. A seguir serão explanados alguns conceitos, bem como modelos existentes que buscam resolver o problema. Segundo Fontes (2001 p. 169):

Avaliação de Impacto Social é o processo que, a partir de uma lógica de transformação social estratégica, possibilita o real valor de um investimento social, tendo como fundamento a promoção de políticas públicas já existentes para o desenvolvimento social e econômico de um país. Tradicionalmente, as avaliações realizadas na área social têm-se limitados ao aspecto financeiro das intervenções, não se preocupando em mesurar seus benefícios econômicos e impactos sociais. (FONTES, 2001, p. 169)

Nota-se que Fontes (2001) foca o conceito de avaliação de impacto social dentro de uma perspectiva pública. Outros autores como Cohen e Franco (2004) também explanam a avaliação do impacto social sob a ótica pública, uma vez que os projetos sociais foram historicamente desenvolvidos pelo Primeiro Setor da Economia. Sendo assim, dentro da perspectiva de Fontes (2001) mesmo focando a questão pública, o autor considera que há poucas ferramentas disponíveis para avaliar programas das organizações sociais sob a ótica do investimento social.

Segundo Gitman (1997), avaliação é o processo que une risco e retorno para determinar o valor de um ativo. Para Cohen e Franco (2004) a avaliação não deve ser concebida como uma atividade isolada e auto-suficiente, uma vez que esta faz parte do processo de planejamento, o que gera a retroalimentação que permite escolher entre diversos projetos de acordo com sua eficiência e eficácia.

Existem vários modelos de avaliação, porém, vale ressaltar que todos procuram comparar um padrão almejado (imagem-objetivo em direção à qual se orienta ação) com a realidade (a medida potencial na qual esta vai ser modificada, ou o que realmente ocorreu como consequência da atividade empreendida) e, por outro lado, a preocupação em alcançar eficazmente os objetivos propostos.

Para Franco (1971, p. 3) avaliar “significa fixar o valor de uma coisa, para ser feita se requer um procedimento mediante o qual se compara aquilo a ser avaliado com um critério ou padrão determinado”. De forma complementar, Weiss (1992, p. 16) afirma que o objeto da pesquisa avaliativa é comparar os efeitos (de um programa) com as metas que se propôs alcançar a fim de contribuir para a tomada de decisões subseqüentes acerca do mesmo e com isto, melhorar a programação futura.

Para fins deste trabalho, a perspectiva abordada por este autor deverá fazer parte da modelagem do problema proposto.

Concomitantemente a esta definição de Weiss (1992) faz-se importante ressaltar a definição de “efeitos de um programa”, uma vez que esta pode ser confundida com impacto. Segundo Bond (1995) efeito é todo comportamento que sofreu influência de algum aspecto de um programa ou projeto. Os projetos podem ter efeitos procurados, previstos, positivos e relevantes, porém também podem ter efeitos “não procurados”, que sejam ao mesmo tempo, previstos e sumariamente relevantes do ponto de vista da empresa, a qual tem a responsabilidade sob o projeto.

Segundo Cohen e Franco (2004), a avaliação permite aproveitar as externalidades positivas destes efeitos e minimizar, ao mesmo tempo, os efeitos não previstos que comprometem o alcance dos objetivos da empresa.

Por outro lado, o impacto pode ser definido, como um resultado dos efeitos do projeto. A determinação do impacto exige o estabelecimento dos objetivos operacionais e de um modelo causal que permita vincular o projeto com os efeitos resultantes de sua implementação. É neste sentido que o presente trabalho poderá contribuir de forma inédita com a vinculação dos efeitos de suas ações sociais com o desempenho da empresa. Percebe-se mais uma vez que embora se comente na literatura a importância de relacionar tais variáveis, e ainda embora muitas tentativas sejam realizadas, pouco ainda se sabe sobre tal relação.

É interessante ressaltar que para Bond (1985), impacto equivale ao resultado líquido da subtração entre o resultado bruto (modificações verificadas nas metas do projeto, depois que este funcione por um tempo relativamente longo para permitir a observação dessas modificações) e os efeitos externos. Desta forma, o impacto, ou resultado líquido, equivale às alterações nas metas do projeto.

Seguindo a linha de pensamento de Fontes (2001), Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) consideram as empresas que desempenham atividades socialmente responsáveis ligadas diretamente a resultados como lucro e crescimento. Segundo os autores, essa relação ocorre porque o bom desempenho como lucratividade e crescimento das empresas ocorre de acordo com o comportamento responsável das empresas. Porém, estes mesmos autores mencionam que a relação entre Responsabilidade Social, lucratividade e crescimento nas empresas não é fácil de se mensurar, por dois motivos: “(1) é difícil definir os atos de

Responsabilidade Social; (2) é praticamente impossível medir o resultados à Responsabilidade Social“ (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRY JR., 1998, p. 95). Para os autores (*op. cit.*), ainda não existe pesquisas confiáveis que provem que o benefício total da Responsabilidade Social possa ser maior que o custo total do seu investimento.

Embora o trabalho ora em desenvolvimento não tenha esta pretensão, ele deverá possibilitar uma boa aproximação desta problemática , uma vez que busca mapear as relações de causa e efeito entre os indicadores de Responsabilidade Social e os indicadores de desempenho da empresa.

Quanto ao impacto da Responsabilidade Social nas empresas (RSE) em seu desempenho financeiro (DFE), Viswesvaran, Deshpande e Milman (1998), McWilliams e Siegel (2001) e Jones e Murrel (2001) afirmam que os estudos empíricos, até o momento, ainda não conseguiram ser conclusivos a este respeito. Ora apontam para impactos positivos, ora para impactos negativos, ora neutros. Segundo os autores, esta inconsistência de resultados deve-se, sobretudo, às limitações teóricas e metodológicas, e também a falhas na especificação das variáveis na composição dos modelos de análise utilizados.

Para Jones e Murrel (2001) as respostas a serem buscadas a este respeito devem ir além das conclusivas, uma vez que se deve considerar a instrumentalização dos gerentes de empresas para a tomada de decisão sobre a atividade e o grau de investimentos em ações de Responsabilidade Social, conforme sua atividade, que possam trazer maior retorno à empresa.

Dado ao contexto exposto, percebe-se claramente o empirismo que norteia às práticas para quantificação do retorno das ações sociais praticadas pela empresa. Neste sentido, faz parte do trabalho procurar viabilizar uma proposta para estabelecer as possíveis relações de causa e efeito entre ações sociais e desempenho empresarial, buscando tornar viável à empresa a tomada de decisão sobre investimentos em atividades sociais, conforme propõe Jones e Murrel (2001).

Além dos autores já mencionados, para Maignan e Ferrel (2001) a ambigüidade apresentada nos resultados das análises entre desempenho social e desempenho econômico deve-se à falta de análise sistêmica e inter-relação entre as variáveis pertinentes ao desempenho social e econômico. O artigo de Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) afirma ser o desempenho nos negócios empresariais afetado por suas estratégias e operações de mercado econômico e ambiente externo. Os autores defendem a causalidade bidirecional entre o desempenho social e econômico, e acreditam que um afeta o outro positivamente, uma vez

que o desempenho social aumenta as competências gerenciais, contribuindo para o conhecimento organizacional em relação às áreas tecnológicas, políticas e sócio-ambiental da empresa. Para eles, o desempenho social positivo ajuda a empresa a construir reputação positiva com os *stakeholders* externos. Os autores defendem que os efeitos da reputação dependem sempre dos diferentes grupos de *stakeholders*.

Segundo Alberton (2003), o desempenho social está relacionado à proteção do meio ambiente, através de esforços para não afetar negativamente a flora, fauna e a vida humana. Embora Alberton tenha realizado seu trabalho na área ambiental, percebe-se que o desempenho social está inter-relacionado à sustentabilidade dos ambientes interno e externo, ou seja, na proteção do desempenho da empresa e da sociedade. Algumas medidas de desempenho social são utilizadas em nível mundial, de forma acadêmica e não acadêmica. A Figura 2.3 permitirá a verificação das principais medidas de desempenho utilizadas.

Índices	Descrição
Índice do <i>Council on Economic Priorities</i> (CEP)	Índices de avaliação e reputação criados na década de 1960, a partir de um ranking na performance do controle de poluição
Índice do <i>Toxic Release Inventory</i> (TRI)	Representam uma forma de usar informações como ferramenta regulatória para controle da poluição
Índice <i>Kinder, Lydenber and Dimini & Co</i> (KLD)	Representa relação da empresa com seus <i>stakeholders</i> . Possui oito dimensões: responsabilidade sobre produtos, relações com a comunidade, proteção ambiental, mulheres e minorias, com empregados, força nuclear, geração corporativa de receitas com a produção de armas
<i>Fortune Reputation Survey</i>	São indicadores de Responsabilidade Social levantados anualmente pela revista <i>Fortune</i>
<i>Índice de Moskovitz</i>	Índice de reputação que classifica as empresas de acordo com a sua performance social
Avaliações da <i>Franklin Research and Development Corporation</i> (FRDC)	Sua pontuação baseia-se: índice de conformidade, despesas e outras iniciativas para reduzir desperdícios e dar suporte à proteção ambiental

Figura 2.3 - Medidas de desempenho social. (ALBERTON, 2003)

2.4 Modelos de Avaliação de Desempenho Social e Retorno Social

A literatura pertinente à performance social ou desempenho social não é recente. Porém, mesmo com muitos indícios de preocupação em mensurar as respostas sociais em função do desempenho das empresas, os modelos existentes possuem algumas limitações, especialmente no que tange ao aspecto sistêmico, relacionado às causas e efeitos oriundos do contexto onde a empresa socialmente responsável está inserida.

Na literatura internacional, os modelos mais conhecidos são, por ordem cronológica, o de Carroll (1979) Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991). Outros modelos não tão conhecidos ou divulgados na literatura, porém relevantes ao tema como o Modelo ECP-Social de Pasa (2004) e EP2ASE de Rodrigues (2005), também serão abordados.

2.4.1 - O Modelo Tri-dimensional

Carroll (1979) abordou a Responsabilidade Social sob a ótica do desempenho, desenvolvendo e transformando assim, seu conceito. Seu modelo tri-dimensional procura avaliar o desempenho social da empresa através de quatro critérios, estes pertinentes à divisão do conceito de Responsabilidade Social: econômico, legal, ético e discricionário.

Esta abordagem defende que as empresas possuem responsabilidades sociais que, de acordo com seu modelo piramidal, segue uma ordem da base para o topo, conforme verificado na figura 2.4.

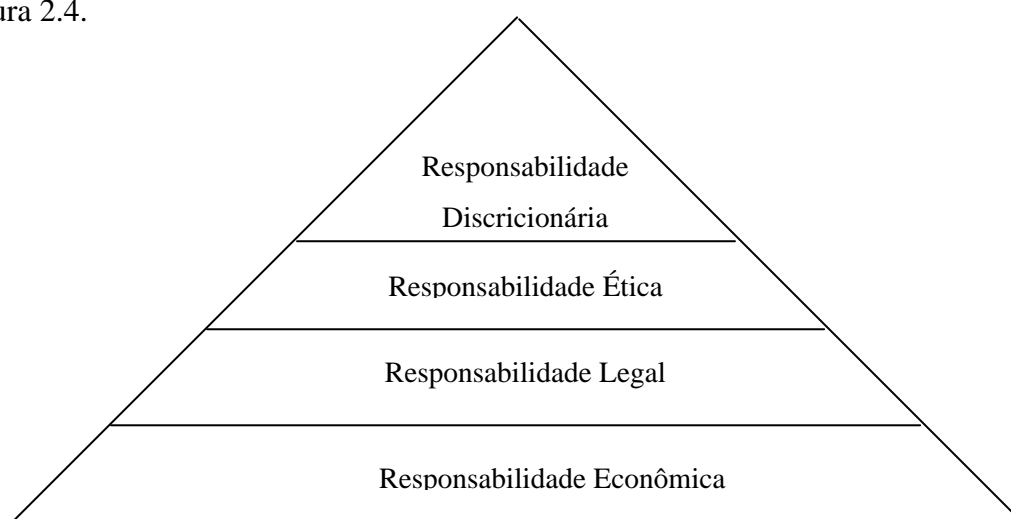


Figura 2.4 - Pirâmide das Responsabilidades Sociais. (CARROLL, 1979)

A partir da figura 2.4, tem-se a seguinte explicação.

- responsabilidade econômica: é a primeira responsabilidade que a sociedade espera das empresas. Produzir bens e serviços e obter lucro é o fundamento das empresas com base capitalista, sendo desta forma, de responsabilidade primordial para a sociedade;
- responsabilidade legal: os negócios das empresas são guiados por um ordenamento jurídico legal e precisam assim obedecê-los. Obedecer às leis é fundamental para a existência e o bom funcionamento dos negócios. A sociedade espera isso das empresas e dos produtos e serviços por ela oferecidos, através de normas e regulamentos que regem produtos, serviços e meio ambiente;
- responsabilidade ética: reflete o comportamento que a empresa tem diante da sociedade, através das conseqüências corretas de suas ações, além de justiça no que compete ao comportamento com seus funcionários, consumidores, fornecedores e comunidade;
- responsabilidade discricionária: a responsabilidade empresarial localizada no topo da pirâmide, consiste em praticar ações sociais filantrópicas que atendam às necessidades da comunidade. A responsabilidade discricionária das empresas não possui caráter legal ou obrigatório e sim voluntário, que segundo a autora atende as necessidades sociais da comunidade, através do senso ético e filantrópico da empresa.

Segundo Pasa (2004), Carroll escreveu outro artigo em 2003 e neste trabalho conseguiu identificar através de pesquisas, alguns fatores determinantes para a seleção das áreas de envolvimento social, como a combinação de uma necessidade social com a necessidade da empresa ou habilidade para ajudar; gravidade da necessidade social; interesse dos executivos que tomam a decisão; relação entre o valor público e ação social por último, as pressões do governo, sociedade, comunidade, mídia e outros.

Embora o Modelo de Carroll (1979) tenha sido um marco ao contemplar o conceito e componentes da Responsabilidade Social, pode-se afirmar que não caracteriza um modelo de avaliação social. A pirâmide proposta pela autora consegue integrar em um só modelo as características e argumentos da Responsabilidade Social proeminentes em seu conceito, através das dimensões pelo autor (*op. cit.*) estabelecidos. Segundo Pasa (2004) o modelo de Carroll, embora útil, não possui relações diretas entre as variáveis:

o modelo não se compromete com o grau de especificação da Responsabilidade Social em cada

categoria (a resposta pode ser sim ou não); não considera uma mensuração, tampouco uma valoração dela (...) não categoriza os espaços cúbicos do desenho, nem cruza os dados; apenas os aponta, o que dificulta elucidar a performance social da empresa; carece de método para mensurar e identificar os elementos que definem o comportamento de resposta; permite interpretações diversas e errôneas em virtude de falta de clareza dos aspectos do modelo, como por exemplo, não especifica a diferença entre a categoria de responsabilidade voluntária e o comportamento de resposta pró-ativo, uma vez que, para Wilson, pró-ativo sugere um nível elevado de ações voluntárias (PASA, 2004, p. 63).

Desta forma, percebe-se que a abordagem preconizada por Carroll (1979), não contemplou na íntegra um modelo de desempenho social que possibilite avaliar e relacionar as dimensões sociais. Outro ponto fraco de seu modelo é o não estabelecimento de critérios de avaliação para relacionar os elementos de Responsabilidade Social. Porém, de forma pioneira, construiu parâmetros para que os próximos trabalhos pudessem contemplar tal foco.

2.4.2 - Modelo Corporate Social Performance

Seguindo a ordem cronológica do surgimento dos modelos de desempenho social, o trabalho de Wartick e Cochran (1985) buscou complementar os estudos de Carroll ao desenvolver e enfatizar o conceito de desempenho social, enfatizando as linhas teóricas de sociedade e negócios. No estudo de Wartick e Cochran”, o termo “desempenho pode ser traduzido como ação, possibilitando sua identificação e avaliação, diferente do modelo de Carroll. Isso pode ser realizado através da divisão que faz em seu modelo, onde considera:

- princípios de Responsabilidade Social empresarial (econômico, legal, ético ou discricionário);
- processos de responsividade social (reativo, defensivo, acomodativo e interativo ou pró-ativo);
- políticas da Responsabilidade Social, traduzidas como gerenciamento ou administração das questões sociais.

Os estudos de Wartich e Cochran (1985), apesar de serem complementares ao estudo proposto inicialmente por Carroll, ainda não abordaram a performance social de forma

aprofundada, limitando-se a levantar alguns elementos de Responsabilidade Social, porém não inter-relacioná-los de uma forma sistêmica. A seguir será descrito o modelo de Wood (2001) que contempla maior avanço da performance social.

2.4.3 - Modelo *Corporate Social Revisited*

O modelo de Wood (1991) propõe a avaliação do desempenho social, considerando os modelos explanados anteriormente. Wood considera em seu modelo a classificação de Wartick e Cochran, como os princípios Responsabilidade Social, processo de responsividade e as políticas e efeitos da Responsabilidade Social para os *stakeholders* (internos e externos) e ainda os efeitos institucionais.

Também considera o modelo de Carroll (1979), ao integrar as categorias área e processo de resposta social. Porém, o modelo de Wood (1991) é considerado mais completo, pois baseia-se na expectativa da sociedade e 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):

- princípio da legitimidade (nível institucional): segundo este princípio, de ordem muito mais proibitiva do que positiva, a sociedade dá poder e legitimidade à 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. 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;
- 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). 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 Carroll 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;

A grande vantagem do modelo de Wood (1991) para o demais foi a visão integrada e articulada entre as dimensões citadas anteriormente. Além disso, Wood debateu e esclareceu várias questões pertinentes à Responsabilidade Social. Outro importante avanço, foi considerar e incorporar o aspecto sistêmico ao modelo. Além de explicar de forma diferente e mais clara a relação entre empresa e sociedade, ainda considerou os impactos, abordando políticas e programas sociais.

Atualmente, o modelo de Wood é um dos mais aceitos na academia e fora dela, servindo de base para consultorias internacionais na área da Responsabilidade Social. Seu modelo é considerado um dos mais completos, justamente porque conseguiu integrar de forma sistêmica as três dimensões da Responsabilidade Social explanadas anteriormente.

Apesar disso, o modelo de Wood apresenta limitações, sendo a maior delas a não previsão de ferramentas para mensurar o impacto social, encontrando, portanto, grande dificuldade para mensurar o impacto social. Este fato é oriundo, provavelmente, da carência de instrumentos para esta abordagem.

Dado todo esses esforços e trabalhos para avaliar o impacto social, Wood evidenciou em seus trabalhos que o impacto social é algo difícil e muitas vezes não adequado de mensurar, devido a sua complexidade a ser averiguada em nível local ou global.

A Figura 2.5, a seguir, apresenta um esquema geral sobre do modelo de Wood (1991).

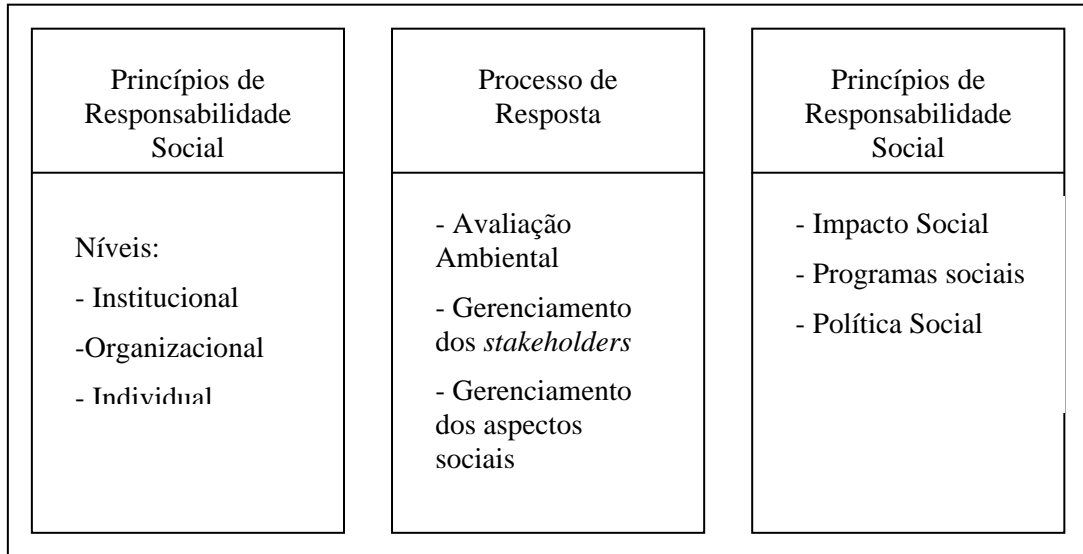


Figura 2.5 - Modelo *Corporate Social Revisited*. (WOOD 1991).

Além dos modelos consagrados na literatura internacional, outros trabalhos foram realizados no esforço e intuito de pesquisar sobre desempenho social, e serão abordados a seguir.

2.4.4 - Modelo de Retorno Social

Melo Neto e Froes (1999, p.166) argumenta que o retorno social ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa em relação ao investimento em ações sociais, e com isso, o desempenho da empresa consegue o reconhecimento público. Desta forma, para os autores, retorno social corresponde aos ganhos tanto materiais quanto “imateriais” obtidos pela empresa investidora. Tais retornos poderão ser assegurados tanto através do lucro social, que poderão ser expressos através dos indicadores do balanço social, quanto o alcance do reconhecimento dos *stakeholders*.

Neste caso, o retorno social das empresas pode compreender uma série de ganhos e benefícios, como:

- fortalecimento da imagem (a empresa ganha a confiança de todos e é alvo de admiração em seu conjunto);
- potencialização da marca (marca mais conhecida e divulgada na mídia);

- conquista de novos clientes (clientes que mudam de marca);
- maior divulgação na mídia;
- aumento do nível de *recall* (a empresa torna-se “*Top of Mind*”);
- obtenção do reconhecimento público (a empresa ganha prêmios); e
- maior apoio dos seus empregados e parceiros (todos querem trabalhar numa empresa socialmente responsável).

Da mesma forma, como descrito no início deste Capítulo (item 2.1), os itens anteriormente mencionados poderão ser transformados em indicadores de desempenho da empresa, no intuito de auxiliar na resolução do problema de pesquisa descrito no Capítulo 1. Porém, esse assunto será melhor abordado nos próximos capítulos.

Além de ganhos e benefícios para a empresa, Melo Neto e Froes (1999) propõe que os tipos de retorno advindos através da ação social são:

- retorno de imagem;
- retorno sobre as vendas e mercado;
- retorno para os acionistas;
- retorno publicitário;
- retorno tributário;
- retorno de produtividade, e
- retorno social (desenvolvimento da comunidade).

Os autores propõem como modelo de avaliação do retorno social para a empresa, um instrumento chamado “Pesquisa de Avaliação do Retorno Social”, onde são considerados o grau de fortalecimento da imagem, o grau de potencialização da marca, o número de novos clientes, o índice de *recall* e o grau de apoio dos empregados e parceiros. A Figura 2.6 procura mostrar o instrumento proposto por Melo Neto e Froes (1999).

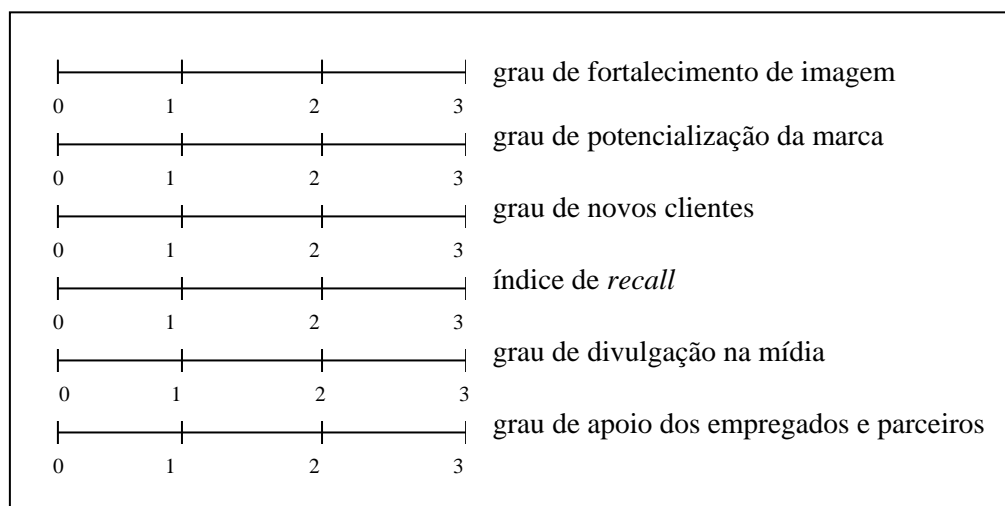


Figura 2.6 – Instrumento de Pesquisa de Avaliação e Retorno Social (MELO NETO e FROES, 1999).

Embora o modelo contemple os benefícios dos efeitos das ações sociais para a empresa, um ponto fraco do modelo é atribuir à Responsabilidade Social a totalidade de benefícios nas categorias anteriormente levantadas (Figura 2.6). O grau de novos clientes, por exemplo, pode ser aumentado sem necessariamente estar vinculado a um aumento de recursos financeiros em Responsabilidade Social por parte da empresa. Com isso, o modelo torna-se limitado ao não atribuir critérios pertinentes à causa e efeito entre Responsabilidade Social e o desempenho da empresa.

2.4.5 - Modelo AIS

Este modelo considera a mensuração do valor real de um investimento social, porém, diferentemente do modelo apresentado anteriormente. O foco do modelo AIS é a promoção de políticas públicas já existentes para o desenvolvimento social e econômico. Tal modelo não se limita a avaliar apenas o retorno financeiro das ações sociais, mas também o aspecto econômico e social, correlacionando desta forma esses três níveis de análise (FONTES, 2001).

O modelo AIS, porém, promove a avaliação do impacto social para a sociedade, mensurando a redução das diferenças sociais produzidas em função do agente transformador, seja na área pública, privada ou de terceiro setor. Percebe-se na literatura revisada, que

muitos estudos pertinentes à avaliação do impacto social são focados na sociedade e no setor público. Desta forma, o modelo de Fontes torna-se limitado ao não contemplar a relação entre o impacto social e empresa. O foco deste modelo é a relação entre ações sociais e sociedade.

A carência de pesquisas sobre o impacto social pertinente às ações sociais das empresas privadas é um fato que mobiliza estudiosos e pesquisadores a estudar o assunto. Desta forma, permite-se afirmar que o foco do estudo em questão neste trabalho busca preencher esta lacuna existente na literatura, uma vez que pretende relacionar as ações sociais aos indicadores de desempenho da empresa.

2.4.6 - Modelo ECP-Social

Outro modelo importante à avaliação da Performance Social é o modelo ECP-Social, criado por Pasa (2004). Este modelo permite avaliar a performance social empresarial ao identificar os indicadores de estrutura, conduta e performance social. A vantagem do seu modelo é permitir à empresa visualizar as causas das deficiências empresariais no campo social, o que promove melhores metas de atuação nessa área.

Segundo Pasa (2004) o modelo ECP-Social permite integrar estrutura de mercado, comportamento empresarial e pressões e choques externos, o que diminui o grau de incerteza na tomada de decisão da gestão social. O modelo possui algumas limitações no que se refere à falta de análise da correlação entre o porte da empresa e o seu comportamento, pois considera apenas os valores sociais brasileiros, e os resultados e as interpretações dos questionários não consideraram o histórico dos valores sociais, e sim os valores sociais vigentes.

Além disso, o foco do modelo não considera os indicadores de desempenho estratégico das empresas e sim, apenas os indicadores dos *stakeholders* afetados e interessados pelo processo de performance social. Outra limitação do trabalho é não identificar de forma relevante as ações sociais prioritárias no intuito de alocar melhor as estratégias empresariais.

Com isso, o modelo ECP-Social não contempla a identificação das ações sociais relevantes para o desempenho da empresa através da relação causa e efeito (entre as ações sociais e os indicadores de desempenho da empresa), deixando desta forma, uma lacuna na literatura para este estudo.

2.4.7 - Metodologia EP2ASE

A metodologia Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social das Empresas - EP2ASE - propõe a avaliação da ação social corporativa, tomando por base as eficácias pública e privada. O modelo proposto por Rodrigues (2005) avalia os resultados do projeto social considerando a comunidade e a empresa, uma vez que, segundo a autora, sob a ótica pública, os estudos referentes à avaliação de impacto social consideram que a ação social é eficaz quando consegue atingir os objetivos anunciados pela empresa para a comunidade. Por sua vez a ótica privada, a ação social é eficaz quando consegue alcançar os objetivos esperados para a empresa ou mesmo para os *stakeholders* relevantes a empresa.

A autora promove desta forma, a relação entre a ação social e os efeitos da mesma para a comunidade e para a empresa, proporcionando assim uma relação de causalidade com um instrumento de investigação próprio à pesquisa qualitativa, com a finalidade de relacionar os aspectos públicos e privados da ação social.

Porém, é válido ressaltar, como limitação no modelo, que não há a hierarquização de ações sociais para investimento da empresa. O modelo de Rodrigues também não contempla a relação entre as ações sociais e os indicadores de desempenho da empresa, ficando claro desta forma a falta de relação causa e efeito entre os mesmos.

Dado o contexto exposto, pode-se verificar a existência de vários modelos e algumas ferramentas que se propõem a avaliar o desempenho social das empresas. Porém, a efetiva relação entre as ações sociais e o desempenho (das empresas) ainda continua amplamente discutida e pesquisada, uma vez que ainda há bastante empirismo nesta área. Os próprios autores admitem a dificuldade de estudar e compreender essas relações causais, especialmente em função da complexidade existente entre empresa e seus *stakeholders*.

A seguir, na Figura 2.7 será apresentado um quadro-resumo sobre os modelos recém analisados.

Modelos	Autor	Objetivo	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Tri-Dimensional	Carroll	Avaliar o desempenho da empresa	Estabelece os elementos formadores de RS	Não relaciona os elementos de RS e não estabelece critérios de avaliação
Corporate Social Performance	Wartick e Cochran	Avaliar o desempenho da empresa	Conceitua desempenho social através de ações	Não relaciona seus elementos entre si
Corporate Social Revisited	Wood	Avaliar o desempenho da empresa	Busca integrar os elementos relacionados à empresa e à sociedade	Não propõe ferramentas ou critérios para seu modelo
Retorno Social	Melo Neto e Froes	Avaliar o retorno social da empresa	Estabelece indicadores de influência	Faltam critérios e visão sistêmica entre elementos
AIS	Fontes	Avaliar o impacto e retorno social da empresa	Integra os elementos de avaliação	Voltado para práticas públicas e não dispõe de critérios para avaliação
ECP- Social	Pasa	Avaliar impacto social	Permite à empresa ver as causas das deficiências sociais na empresa	Não identifica as ações sociais prioritárias a serem investidas e seu critério não envolve o desempenho da empresa como um todo
EP2ASE	Rodrigues	Avaliar performance social	Estabelecer a relação entre ação social e efeitos na comunidade	Foca os benefícios para a comunidade, não contemplando a empresa de forma criteriosa.

Figura 2.7 – Resumo dos modelos de desempenho social.

No intuito de estabelecer uma relação entre os modelos abordados na Figura 2.7 e o presente trabalho, faz-se necessário analisar as lacunas a serem preenchidas, como o estabelecimento de um critério de avaliação de impacto das ações sociais através de uma relação de causa e efeito entre as ações sociais e os indicadores de desempenho da empresa.

Diferentemente dos modelos de Carroll, Wartick e Cochran, Wood e Melo Neto e Froes, o trabalho abordará, de forma sistêmica, a relação entre ação social e indicadores de desempenho. E de forma a preencher a lacuna existente nos modelos de Fontes, Pasa e Rodrigues, o presente trabalho focará esta avaliação em empresas e não na sociedade (identificando as ações sociais prioritárias em relação ao desempenho da empresa).

A seguir serão apresentadas algumas considerações sobre o Capítulo 2.

2.5 Considerações

As empresas, dado ao contexto sistêmico, possuem necessidade de compreender e analisar todo o ciclo de suas ações. Embora complexo, o tema Responsabilidade Social é pertinentemente discutido tanto na academia quanto no mercado.

Muitas são as tentativas de compreender como o tema ganhou tanta notoriedade no mundo acadêmico e empresarial, sem ao menos possuir um conceito generalizado. Como foi demonstrando no texto, alguns autores mostram que empresas que a praticam possuem vantagens competitivas sobre as outras, e mesmo não sabendo com precisão quais são essas vantagens, continuam praticando e divulgando tais práticas.

O Capítulo 2 procurou abordar conceitos pertinentes ao tema como avaliação social e impacto social, além dos conceitos de Responsabilidade Social e *stakeholders*. Além disso, contemplou as ações sociais, que serão importantes para a construção de um procedimento (Capítulo 4) para a resolução do problema já estabelecido no Capítulo 1.

Além disso, foram abordados os modelos pertinentes à avaliação das ações e desempenho social. Faz-se importante tal abordagem no intuito de verificar as limitações existentes em cada modelo, visualizando desta forma suas lacunas.

Neste sentido verifica-se o ineditismo do trabalho proposto, que buscará contemplar a relação causa e efeito entre as ações sociais em relação aos indicadores de desempenho da empresa. Embora tenha sido observado o crescente aumento de pesquisas sobre o tema em questão, não há ainda um modelo que permita verificar esta relação de forma efetiva.

Este Capítulo proporcionou suporte teórico para o estabelecimento do objetivo específico pertinente ao estabelecimento dos indicadores de Responsabilidade Social vinculados às ações sociais da empresa, que será verificado nos Capítulos 4 e 5.

O próximo capítulo buscará abordar as ferramentas que possam auxiliar no desenvolvimento do modelo proposto no Capítulo 4.

CAPÍTULO 3 - MAPAS COGNITIVOS E DINÂMICA DE SISTEMAS

Neste capítulo buscar-se-á uma explanação das ferramentas que poderão apoiar à modelagem das relações causais entre os indicadores de Responsabilidade Social e os indicadores de desempenho da empresa.

Da mesma forma, procura-se traçar de forma objetiva uma base para a construção do modelo, que será estabelecido no Capítulo 4.

3.1 - Sistemas Complexos

Bertalanffy (1975) foi o primeiro autor a propor que a transformação nas categorias básicas do pensamento exige que os campos de conhecimento sejam tratados como sistemas complexos, uma vez que existe relação entre todos os elementos e constituintes da sociedade. Para Boulding (1956; 2004) os sistemas complexos necessitam de métodos e classificações para serem compreendidos.

Para Beer (1979) e Chiavenato (1993), sistema é um grupo de elementos que interagem e são interdependentes entre si que formam um todo organizado e cujo resultado (*output*) é maior que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.

Segundo Donaires (2006) embora a definição de sistemas seja algo simples e de alguma forma intuitiva, a identificação de sistemas, na prática, pode tornar-se um desafio por dois motivos principais: o primeiro é a limitação cognitiva atribuída ao ser humano diante do incomensurável número de detalhes envolvidos em um sistema, e o segundo, é a subjetividade causada pela dificuldade em se definir propósitos e fronteiras, uma vez que dois observadores podem ter percepções diferentes em relação ao comportamento de um sistema.

Neste caso, observadores são os sujeitos que analisam ou definem o sistema, considerando a limitação cognitiva existente em detrimento das simplificações para aprender os objetos em estudo.

Em face disso, faz-se importante que o observador seja uma pessoa preparada na teoria e na prática. A teoria proporcionará ao observador a consciência acerca da raiz filosófica implícita no assunto em questão, dentro de um sistema que exhibe complexidade.

A complexidade de um sistema é determinada pelo número de estados internos que ele exhibe, ou seja, complexidade é a característica inerente aos sistemas que exibem um número tão grande de variáveis e estados que a própria idéia de causalidade fica comprometida. Segundo Bortolanza (2005), a complexidade do pensamento sistêmico pode romper a relação de causa e efeito linear, onde, no decorrer do tempo, uma ação pode produzir efeitos diferentes em outras partes do sistema.

Segundo Carvalho (2001) causalidade é uma relação entre eventos, algo que é, existe ou acontece, que às vezes faz com que algo aconteça, e é a principal forma de explicitação de eventos do mundo real, seja ele físico, social, político ou econômico. A causalidade mostra as associações causais como principal forma de compreensão e representação dos eventos, bem como a avaliação mesmo que involuntária dos possíveis efeitos causados por cada alternativa.

Embora os sistemas complexos possuam algumas invariâncias observadas e exploradas em sua própria investigação, Booch (1994) propõe um mapa elucidativo que permite dissecar tais invariâncias, através de cinco atributos, mostrados a seguir:

- complexidade toma forma de hierarquia;
- a escolha dos componentes do sistema é primitivo e depende do entendimento do observador do sistema;
- conexões intracomponentes são, geralmente, mais fortes do que conexões intercomponentes;
- os sistemas hierárquicos, geralmente, são compostos por poucos níveis diferentes de subsistema mas em várias combinações e arranjos;
- um sistema complexo que funciona tem como princípio um sistema simples que funcionava. Sistema complexo projetado do nada não funciona, pois deve ter como ponto de partida sistema simples que funcione.

Booch (1994) analisa ainda a limitação humana em lidar com a complexidade, destacando a limitação de memória de curto prazo e a velocidade de processamento da mente.

Outro conceito de sistema, este advindo do campo de estudo da cibernética, propõe que o sistema dá a idéia de conectividade e representa qualquer conjunto de elementos que

estão dinamicamente relacionados e que formam uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas e saídas (CHIAVENATO, 1993).

Os objetivos, elementos e suas relações constituem as partes importantes na definição de um sistema, e estão dinamicamente relacionados entre si, mantendo uma constante interação.

A rede de comunicação das relações entre os elementos caracteriza o estado do sistema, ou seja, se ele está operando todas as relações constitui-se em estado dinâmico, caso contrário, estado estável. As comunicações existentes no sistema são formadas por linhas que representam a quantidade de informação do sistema, e os eventos que fluem para a rede que constitui o sistema são as decisões.

Com isso, a rede de comunicação estabelecida torna-se um processo decisório e as decisões tomam formato de informações e logo de estruturação das comunicações. Desta forma, o sistema será composto de um conjunto de elementos dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações, formando uma atividade no intuito de atingir um objetivo que possibilite o fornecimento das saídas do sistema. (CHIAVENATO, 1993, p. 692).

Quando não há compreensão suficiente sobre os elementos que envolvem o sistema, ou ainda, o sistema a ser analisado caracterize-se pela falta de elementos que o componha, faz-se necessário a utilização de metodologias sistêmicas para oferecer auxílio na busca da efetividade dos objetivos que muitas vezes parecem conflitantes. As metodologias dividem-se em *hard* e *soft* (PIDD, 1998; MARTINELLI, 2006).

A metodologia *hard* tem origem nas ciências exatas e caracteriza-se como uma representação dos fatos, onde permite sua simplificação e abstração, através da abordagem matemática. O foco desta abordagem está em prover “algo para suprir a necessidade” (PIDD, 1998, p.115), ou seja tem o foco no “como” resolver e não “em que” resolver o sistema complexo.

A metodologia *soft*, denominada também de modelagem interpretativa, tem origem nas ciências sociais e surgiu da limitação advinda dos sistemas *hard* em interpretar os sistemas complexos. Segundo Bertalanffy (1975, p. 37), o problema dos sistemas é essencialmente o problema das limitações dos procedimentos analíticos da ciência.

A metodologia *soft* caracteriza-se pela ênfase na aprendizagem individual e da organização, pela apresentação de estrutura, reação ao ambiente, alteração de suas funções no curto prazo e por mudanças lentas de longo prazo, mantendo sua identidade (PIDD, 1998; MARTINELLI, 2006).

As metodologias *soft* mais abordadas para estudos e análise de sistemas complexos em abordagens interpretativas são os mapas cognitivos e a dinâmica de sistemas, que serão apresentada a seguir.

3.2 - Mapas Cognitivos

Segundo Pidd (1998), mapas cognitivos são abordagens interpretativas criadas por Éden e consistem em uma técnica originada da psicologia cognitiva para capturar a visão das pessoas com a finalidade de desenvolver um modelo específico sobre essas visões. Desta forma, Eden e Ackermann (1996) consideram os mapas cognitivos como técnicas projetadas para capturar o pensamento de um indivíduo sobre um recurso particular ou problema em formato de diagrama.

Bastos (2001) afirma que mapas cognitivos são o processo pelo qual um organismo representa o ambiente em seu próprio cérebro, uma atividade que envolve conceitos e relações que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido.

Já Cossette e Audet (1994) afirmam que mapas cognitivos são representações gráficas da representação mental que o pesquisador faz de um conjunto de representações discursivas enunciadas por um sujeito, a partir de suas próprias representações cognitivas, a propósito de um objeto em particular.

A base teórica para a formulação dos mapas cognitivos começou com a “Teoria dos Constructos Pessoais” de George Kelly em 1955, que afirmava que as pessoas interpretam a realidade de forma contínua, (re) construindo-a segundo sua compreensão atual para antecipar e alcançar o futuro (EDEN; ACKERMANN, 1996).

Segundo Fiol e Huff (1992, citados em Bastos, 2002) os mapas cognitivos para estudos organizacionais utilizam diferentes metodologias de construção, sendo elas os mapas de identidade, os mapas de categorização e os mapas causais.

O mapa de identidade tem por objetivo principal identificar os conceitos, atores e processos considerados relevantes no sistema. Já os mapas de categorização estão voltados para a hierarquização e relação entre as identidades envolvidos no processo de cognição, e por fim, os mapas causais centrados no raciocínio causal que embasa as decisões (BASTOS, 2002).

Além destes mapas, Carvalho (2001) cita os mapas de argumentação e estratégia e os mapas interpretativos como metodologias de construção da cognição. Os mapas de argumentação e estratégia buscam referenciar os argumentos (a favor ou contra) uma determinada via, por exemplo, uma estratégia de negócios, ou seja busca capturar as estratégias seguidas pelo indivíduo bem como as dinâmicas de ação e reação das partes envolvidas.

Já os mapas interpretativos buscam explicar de forma transparente a estrutura de raciocínio através da análise exposta pelos indivíduos.

Segundo Carvalho (2001) e Bastos (2002), a causalidade, embora seja uma relação cognitiva, popularizou-se de tal forma em função de sua utilização em especial nos estudos organizacionais, que muitas vezes são tomados como sinônimo de mapas cognitivos, o que acabou tornando-se uma categoria a parte dos demais mapas de representação do conhecimento. Embora mapas cognitivos e mapas causais sejam muitas vezes considerados como sinônimos, há diferença entre os conceitos.

Os mapas cognitivos podem conter relações mais variadas, indicando por exemplo proximidade, implicação, semelhança e os mapas causais só admitem relações de causalidade entre os conceitos. É importante salientar que os mapas cognitivos expõem basicamente a estruturação do problema modelado, interessando-se fundamentalmente pela estrutura do problema e não pelo processo de interferência ou decisão envolvidos nesse problema.

Os mapas causais estão centrados na constituição do fenômeno organizacional, e auxiliam na análise das práticas gerenciais através da compreensão dos vínculos e resultados de ação ao longo do tempo, centrados no raciocínio causal.

As principais metodologias existentes para a construção dos mapas causais foram abordadas por Bougan, Laukkanen e Éden (1983, 1998, 1988, citados em Bastos, 2002). A seguir será singularizado através da Figura 3.1, as principais estratégias de construção dos mapas causais.

	Bougon (1983)	Laukkanen (1998)	Eden (1998)
Coleta de dados	Self-Q (técnica de auto-questionamento)	Dados documentais e/ou entrevistas – inicialmente não estruturada.	Dados documentais e/ou entrevistas.
Análise dos dados	O próprio sujeito participa em várias etapas: identificação de conceitos; avaliação da congruência entre a idéia expressa e a formulação pelo pesquisador; o sentido do mapa construído	Identificação dos temas âncora: o desenvolvimento de um vocabulário padrão – categorias que agrupam sinônimos e permitem comparar o material. Criação de matriz de dados com as relações causais. Identificação de clusters de sujeitos segundo a similaridade dos conceitos enunciados. Medidas quantitativas: distância, complexidade, unidades centrais, similaridade etc.	Identificação dos construtos: frases que devem preservar a linguagem natural. Formulação de conceitos bipolares: opostos psicológicos, conforme teoria dos construtos pessoais de Kelly. Três níveis de conceito: objetivo/metabol – opções estratégicas – opções potenciais. Identificação de clusters – conjunto de nós relacionados
Recursos Tecnológico	Não disponível	Software CMPA2 (não comercial) Não permite a construção gráfica dos resultados.	Software “Decision Explorer” Comercial. Permite a disposição dos dados na forma de mapas.
Formato Gráfico	Os conceitos são dispostos em um polígono e uma teia central de relações expressa os vínculos causais entre eles.	Nodos (conceitos) ligados por setas que indicam vínculo causal.	Nodos (conceitos) ligados por setas que indicam vínculo causal. Conceitos organizados em uma hierarquia que leva aos objetivos (topo do mapa).

Figura 3.1 – Elementos que singularizam as três principais estratégias de construção de mapas causais. (BASTOS, 2002)

Os mapas cognitivos são constituídos por conceitos e por ligações entre esses conceitos. Os conceitos representam as variáveis (blocos de texto, constructos ou rótulos) e são representados por um nó. As relações de influência são as ligações entre os nós. Os mapas possuem uma relação hierárquica na forma de meio/fins, que podem ser quebrados em função de laços fechados que podem ser formados entre eles. Quando há complexidade no mapa devido a grande quantidade de nós, faz-se necessário identificar as características estruturais para sua análise.

Os conceitos (nós) do mapa cognitivos são relacionados por ligações de influência entre conceito-meio e conceito-fim. O conceito meio (rabo) é aquele que não recebe ligações e representam as formas de atender aos objetivos dos decisores. O conceito fim (cabeça) é aquele que recebe mas não emite flechas, ou seja, revelam objetivos, resultados e valores mais fundamentais dos decisores expressos no mapa.

É importante salientar que o mapa cognitivo dispõe sempre de uma estrutura hierárquica que pode ser ameaçada por laços de realimentação (*loops*), quando um conceito meio influencia um conceito fim e que por sua vez influencia o conceito meio. Neste caso, para não destruir a estrutura hierárquica fundamental em um mapa cognitivo, os *loops* formados são substituídos por um único nó, uma vez que possuem o mesmo nível hierárquico. Este tipo de procedimento, no entanto, pode gerar perda de informação indesejada, o que cabe assim a eliminação dos *loops*, retirando as ligações de influência entre os conceitos meio e fim.

Percebe-se desta forma, que os *loops* não são considerados nos mapas cognitivos, diferente do procedimento utilizado nos mapas de enlace causal, que será verificado no tópico seguinte.

O mapa cognitivo poderá ficar visualmente complexo, caso haja a presença de muitos conceitos meio e fim. O procedimento sugerido neste caso, no intuito de reduzir a complexidade, é formação de *clusters*. *Cluster* é um conjunto de nós que são relacionados por vínculos intracomponentes.

O mapa cognitivo, neste caso, é um conjunto de *clusters* relacionados por vínculos intercomponentes. A lógica do cluster afirma-se ao determinar que em sistemas complexos e hierárquicos, as ligações intracomponentes são mais fortes que as ligações intercomponentes. Desta forma é possível minimizar a complexidade original do mapa e facilitar a análise de sua forma e conteúdo.

Outro passo a ser dado para analisar um mapa cognitivo é a determinação de pontos de vista fundamentais (PVF). PVF são valores que o decisor considera importante no contexto em análise bem como as conseqüências destas para o interesse dos decisores.

Para analisar o PVF faz-se importante verificar as linhas de argumentação, ou seja, observar a forma do mapa e o conjunto de conceitos que são influenciados e hierarquicamente superiores a um conceito meio (rabo).

A linha de argumentação começa com um conceito meio (rabo) e termina em um conceito fim (cabeça), o que determina a forma do mapa. O conjunto de linhas de argumentação determinado pela análise do conteúdo é chamado de ramo.

Para determinar os PVF, faz-se necessário determinar o enquadramento do mapa cognitivo, através de análise sobre (a) onde localizam-se conceitos que expressam idéias relacionados aos objetivos estratégicos dos decisores; (b) sobre onde localizam-se os conceitos sobre idéias relacionadas as ações potenciais do problema e finalmente, (c) sobre os sentidos fins-meios e meios- fins do ramo, localizando os conceitos que expressam idéias relacionadas ao candidato a PVF dos decisores, naquele contexto de decisão.

A Figura 3.2 apresenta um exemplo hipotético de mapa cognitivo.

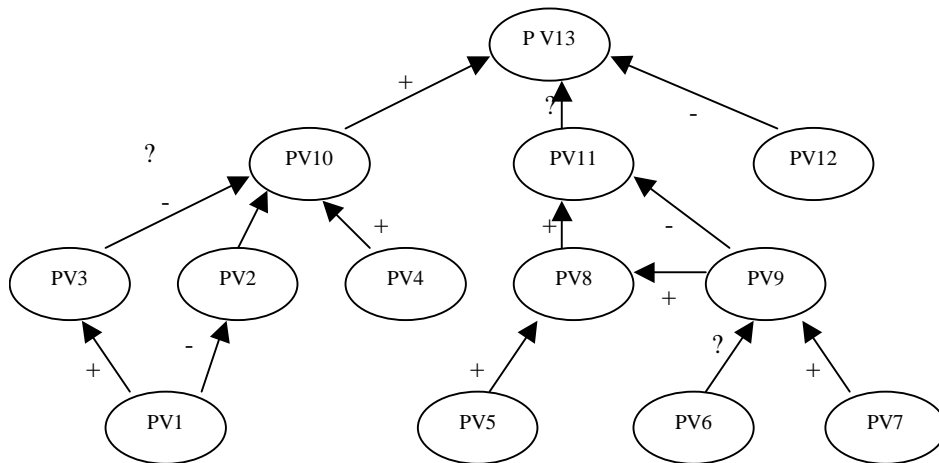


Figura 3.2 – Exemplo de mapa cognitivo (TIFERES, 2006).

A Figura 3.2 mostra um mapa cognitivo monopolar com vários pontos de vista (PV) interligados por flechas e com sinais de mais (+), menos (-) e pontos de interrogação (?). Os PV1 e PV12, por exemplo, são considerados pontos de vista meio (rabos), pois não recebem flechas. Já o PV13 é um ponto de vista fim (cabeça) e pode ser considerado um Ponto de Vista Fundamental (PVF) conforme visto na teoria, anteriormente.

A flechas simbolizam causalidade e os sinais indicam a direção do relacionamento. Quando for positivo (+) haverá o aumento em um conceito, ou ponto de vista meio, provocará um aumento em um ponto de vista fim, ligado ao primeiro. Se o sinal é negativo, o aumento de um conceito (ponto de vista meio) acarretará na diminuição do conceito relacionado (ponto

de vista fim), ou vice-versa. Um sinal de interrogação pode ser utilizado quando não existir uma clara direção entre um ponto de vista (meio) e um ponto de vista (fim) (TIFERES, 2006).

No caso de um mapa cognitivo bipolar, apenas sinais negativos poderão ser apresentados nas pontas de algumas setas, com o intuito de possibilitar a distinção entre os pólos e demonstrar qual pólo deverá ser considerado. A presença de um sinal negativo na ponta de uma seta levará a entender que o segundo pólo de um conceito meio está ligado ao primeiro pólo do conceito fim (PIDD, 1998, p. 147). Em outras palavras, pode-se entender que um sinal negativo significa que o 'não' cumprimento de uma opção determinada pelo entrevistado acarretará na opção do primeiro pólo do conceito fim. (TIFERES, 2006).

Com isso Gomes et. al (2002, p. 58) resumidamente apresenta as etapas para construção do mapa cognitivo:

- determinação da escolha de um nome para o tema e definição do problema;
- definição dos elementos primários de avaliação por meio de uma sessão de brainstorm;
- identificação dos conceitos e sua interligação (ligações de influência);
- construção do mapa cognitivo;
- avaliação dos resultados, identificação das áreas de interesse (clusters)
- identificação dos pontos de vista fundamentais, e
- encerramento.

Para utilização deste trabalho, considerando a complexidade do problema apresentando, faz-se necessário utilizar uma ferramenta da abordagem sistêmica que permita correlacionar reciprocamente a causa e efeito entre as ações sociais e os indicadores de desempenho da empresa. Sendo assim, tais relações não poderão ser realizadas utilizando-se o mapeamento cognitivo, uma vez que está direcionada para o topo (ver Figura 3.2).

Para Pidd (1998), o mapa cognitivo é uma abordagem interpretativa individualista, diferente da dinâmica de sistemas, que vem a ser uma abordagem interpretativa que tem como base uma analogia com sistemas físicos e complexos. O diagrama de Ishikawa é um dos mapas cognitivos mais utilizados, porém possui limitações ao não relacionar as variáveis que a compõem.

A seguir será apresentada a dinâmica de sistemas.

3.3 Dinâmica de Sistemas

A Dinâmica de Sistemas é uma área de estudo que Jay Forrester fundou no MIT em 1950. Este estudo tem o foco no fluxo do *feedback* que ocorre nas partes do sistema e ainda o comportamento do sistema resultante deste fluxo (KIM, 1992).

A Dinâmica de Sistemas, segundo Andrade (1997) é uma metodologia que busca mapear estruturas de sistemas organizacionais ou sociais, procurando examinar a inter-relação de suas forças, vendo-as num contexto amplo e entendendo-as como parte de um processo comum. Por intermédio da simulação, quer compreender como o sistema em foco evolui no tempo e como mudanças em suas partes afetam todo o seu comportamento.

O objetivo principal da Dinâmica de Sistemas é analisar o comportamento do sistema e a mudança ocorrida no ambiente, através da teoria, métodos e a filosofia necessária para a análise. Desta forma, o processo da Dinâmica de Sistema tem origem em um problema a ser solucionado ou de uma situação que precisa ser melhor compreendida, ou um comportamento desagradável que pode ser corrigido ou evitado. (FORRESTER, 1991). Percebe-se, através deste conceito, que esta ferramenta poderá ser útil na resolução do problema de pesquisa. No decorrer da leitura será abordado outras justificativas para a utilização desta ferramenta neste trabalho.

Segundo Forrester (1958) in (Bastos, 2003 p. 39) os quatro campos de origem da Dinâmica de Sistemas apresentam-se a seguir:

- a tecnologia computacional;
- a modelagem e simulação de computadores;
- a análise de decisão estratégica, e
- as teorias de feedback e controle.

Segundo Forrester (1991), o modelo da Dinâmica de Sistemas depende diretamente da correta utilização das informações dentro do próprio sistema.

A informação pode ser verificada por diferentes origens. Para melhor compreender tais origens, ele classifica as informações em 3 tipos: informações advindas da base mental, escrita e numérica.

A seguir será apresentada na Figura 3.3 a ilustração correspondente aos tipos de informações necessárias para a efetividade da Dinâmica de Sistemas.

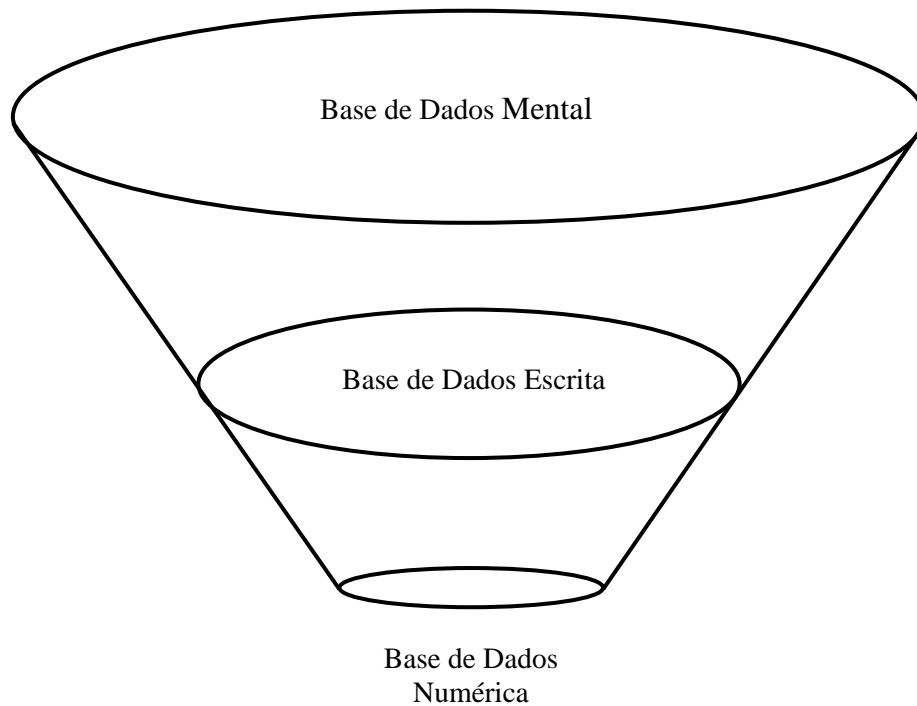


Figura 3.3 – Processamento da Informação Mental, Escrita e Numérica. (FORRESTER, 1991)

A Base de Dados Mental, segundo Forrester (1991) é a maior base de dados entre as três, uma vez que nela encontra-se o maior número de informações detalhadas. Já a base escrita refere-se a um número menor de informações, uma vez que já foi processada através da escrita, leituras e simplificações, proporcionando assim condições limites para a base numérica. Por outro lado, a base de dados numérica é ainda menor, já que exprime através de números a base mental e escrita, com o objetivo de criar parâmetros de comparação e comprovação da base de dados mental.

Outra abordagem importante a ser ressaltada, por utilizar basicamente o ferramental da Dinâmica de Sistemas, foi introduzida por Peter Senge em 1990. Senge buscou introduzir o pensamento sistêmico dinâmico nas organizações e criou o conceito de pensamento sistêmico e organizações que aprendem. Segundo Pidd (1998) a Dinâmica de Sistemas é importante para qualquer processo de pensamento sistêmico.

Segundo Kim (1992), a principal diferença entre a Dinâmica de Sistemas e o Pensamento Sistêmico é que a Dinâmica de Sistemas tem como foco principal os modelos de simulação e é vista com mais rigor acadêmico em função da modelagem computacional por ela utilizada, enquanto o pensamento sistêmico foca no comportamento sistêmico descoberto pela dinâmica de sistemas no intuito de solucionar problemas organizacionais.

Segundo Fischer e Hudson (2002) o pensamento sistêmico se utiliza de diagramas como representação gráfica, e estes diagramas possuem três grandes fases: a criatividade, a conectividade e a comunicação. A fase da criatividade precisa de grande flexibilidade e criatividade para que o autor explique as idéias. Nesta fase, não há regras para a diagramação, uma vez que cada autor tem sua própria linguagem.

A fase da conectividade tem por objetivo fazer conexões através da compreensão e entendimento da situação. É necessário nesta fase utilizar padrões que possibilitem às pessoas a compreensão entre as conexões.

A terceira fase, a comunicação, tem por objetivo desenvolver diagramas que sejam capazes de expressar as idéias do autor com o auxílio de regras ou convenções sobre as idéias expostas. Nesta fase, é necessário estruturar o diagrama através de convenções reconhecidas. No entanto o uso de convenções pode inibir a criatividade, uma vez que tolhe a flexibilidade tão importante na primeira fase, e em ordem compreender e analisar as respostas na qual o autor trabalha nesta fase. Eles retornam obrigatoriamente para a fase da criatividade.

Em relação à aplicação de Dinâmica de Sistemas, Fernandes (2003, p. 41) apresenta a seguinte explicação:

A visualização de qualquer sistema humano, através da identificação das suas características estruturais, das relações causa-efeito-causa e das estruturas de feedback, por intermédio da construção dos chamados Diagramas de Enlace Causal (também chamados de Diagramas causais, Diagramas de Influência, Diagramas de Feedback ou Diagramas de Loop). Tais diagramas, de natureza qualitativa, são utilizados para produzir uma descrição dos principais elementos que causam o comportamento de um sistema de feedback, sendo particularmente úteis para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado do funcionamento de um sistema, ou mesmo para comunicar alguma descoberta.

No intuito de expor as principais ferramentas para auxiliar na resolução do problema de pesquisa, o enlace causal foi escolhido para tratar os indicadores de desempenho da empresa e os efeitos das ações sociais praticadas pela mesma. A relação causal entre as duas partes envolvidas permitirá analisar possíveis conexões existentes e identificar ações para a melhoria do desempenho, visando favorecer o sucesso da implementação estratégica.

A ferramenta conhecida como enlace causal tem origem da dinâmica de sistemas, sendo conhecida como um de seus fundamentos. Segundo Andrade (1998), a dinâmica de sistemas surgiu através da cibernética e da engenharia e após a verificação de sua utilidade para tais áreas, esta foi migrada para a área de negócios, através da observação de que esta poderia ajudar na resolução dos problemas.

Atualmente, o desenvolvimento da dinâmica de sistemas tem sido direcionado fortemente para os sistemas organizacionais. Peter Senge (2002) é um dos precursores dessa dinâmica que estrutura as “organizações que aprendem”. Apesar destas questões, a dinâmica de sistemas, do ponto de vista da aprendizagem organizacional, parece ter um importante papel a cumprir nas organizações, uma vez que permite a possibilidade de avaliar os padrões de comportamentos do sistema visando o aprimoramento dos modelos mentais compartilhados das pessoas que têm o poder de tomar ações (ANDRADE, 1998).

Em posse destes conceitos, busca-se compreender o foco principal da dinâmica de sistemas. De uma forma mais específica, ela permite a melhor compreensão da estrutura e do comportamento dos sistemas compostos por enlaces de *feedback* interagentes (GOODMAN, 1989).

Para melhor compreensão da dinâmica de sistemas, é utilizado principalmente dois tipos de diagramas: os diagramas de enlace causal (*causal-loop diagram* - Goodman, 1989; Pidd, 1992) e os diagramas de fluxo (*flow diagram* - Goodman, 1989; *rate-level diagram* - Pidd, 1992). A seguir será explicado o enlace causal, ferramenta que auxiliará estabelecer as relações entre indicadores de Responsabilidade Social e indicadores de desempenho, conforme será apresentado no modelo proposto no Capítulo 4.

3.3.1 Diagrama de Enlace Causal

Apesar da existência de diversas ferramentas que buscam resolver os problemas oriundos dos sistemas complexos, alguns problemas que envolvem complexidades diferentes, no curto e longo prazos, não são resolvidos de forma efetiva.

Os enlaces causais foram primeiramente sugeridos por Magorah Maruyama (1963) que buscava demonstrar os processos de *feedback* para posteriormente mostrar as mudanças das variáveis em um sistema considerado complexo e ainda a relação de causalidade entre tais variáveis. No intuito de esclarecer seu estudo, este será explicado melhor a seguir.

O estudo de Maruyama (1963) focou-se essencialmente na mudança, compreensão da evolução e emergência de novas estruturas complexas. Visualizou os processo de ampliação de desvios como o padrão básico de fenômenos responsáveis pelos processos de mudança e geração de novas estruturas.

Este autor propõe conceitos pertinentes aos processos de “ampliação de desvios” para explicar os problemas de natureza complexa. Antes do seu estudo, os estudos relacionados à cibernética concentravam-se nos processos de realimentação negativa. A realimentação positiva, por causar processos de desestabilização, era tratada como indesejável, devendo ser eliminada. Desta forma, demonstrou que os processos de ampliação de desvios são essenciais para a compreensão dos fenômenos e processos da realidade, especialmente quando se tratam de processos geradores de mudança e a emergência de novas formas estruturais.

Maruyama define a ampliação de desvios como sendo a realimentação positiva que coloca em movimento os processos cumulativos de mudança que originam novas formas e estruturas, como por exemplo, a estrutura econômica de uma país subdesenvolvido que recebe um estímulo inicial, sendo reforçada durante um determinado período de tempo na direção e intensidade desejada, maximizando a eficiência do desenvolvimento gerado pelo investimento inicial.

Este autor busca associar às duas faces da causalidade (positiva e negativa) aos novos conceitos por ele proposto: morfoestase e morfogênese. Segundo o autor, morfoestase significa uma estrutura estática (o que Senge (2002) chama de foto instantânea) e está associada aos processos de neutralização de desvios. Já a morfogênese é a criação de novas estruturas e está associada aos processos de ampliação de desvios.

Segundo Senge (2002), a maioria das ferramentas utilizadas para resolver problemas complexos utiliza-se somente da complexidade de detalhes como foco da resolução, uma vez que são muitas as variáveis envolvidas no sistema e muitas também os detalhes a serem observados. Porém, além da complexidade de detalhes, existe ainda a complexidade dinâmica, esta determinada por relações de causa e efeito sutis e as intervenções ao longo prazo não são óbvias.

Desta forma, a pesquisa de Maruyama (1963) foi importante ao conceber sistemas como sendo redes de múltiplas interações circulares, tanto de ampliação de desvios como de neutralização de desvios. Faz-se importante mencionar que o autor ressalta a existência de relações de influência entre dois ou mais elementos, em ambas as direções, que não implicam necessariamente causalidade mútua.

Com isso, Senge (2002) afirma que os métodos tradicionais de resolução de problemas complexos não são capazes de lidar com a complexidade dinâmica, que envolve na mesma ação, efeitos diferentes a curto e longo prazo, que identificará os inter-relacionamentos entre as variáveis na ação. Este tipo de complexidade é comum na maioria das situações gerenciais, uma vez que nestas situações, o grande problema está na resolução de problemas de complexidade dinâmica e não a complexidade de detalhes.

Outra importante contribuição de Maruyama (1963) foi o ‘diagrama de sinal de enlace causal’, ou simplesmente ‘diagrama de enlace causal’, concebido para descrever as interações de sistemas complexos.

Segundo Senge (2002) a essência do pensamento sistêmico resume-se em dois princípios essenciais de mudança de mentalidade: (1) ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito; (2) ver os processos de mudança com escalada contínua ao invés de simples fotos instantâneas.

Para Senge (1990, p. 104) a realidade é constituída de círculos ou *loops*, porém, equivocadamente a vemos linearmente. Tais círculos ou *loops* abrigam variáveis e essas relacionam-se entre si através de causa e efeito, o que o autor chama de processo de *feedback*. Senge faz tal afirmação no intuito de demonstrar que o sistema de aplica a todos os contextos e que é através dele que muitas resoluções são efetuadas.

Para compreender melhor o processo cíclico de causa e efeito, faz-se importante compreender o conceito de *feedback* no contexto sistêmico. Para Maximiano (2005 p. 320) Chiavenatto (1994), Alvarez (2000), *feedback* significa retorno da informação, efeito

retroativo ou realimentação. O objetivo do feedback segundo os autores é reforçar ou modificar o comportamento do sistema. Para Senge (2000, p. 106) *feedback* significa qualquer fluxo recíproco de influência e alerta ainda que no pensamento sistêmico há o axioma de que toda influência é causa e efeito ao mesmo tempo, porém nada é sempre influenciado em apenas uma única direção.

Desta forma, Senge (2000) apresenta o diagrama sistêmico ou círculos de influência que intitula de diagrama circular de feedback como instrumento de linguagem para comunicar os sistemas e a realidade (BASTOS, 2003). Senge (2000) comenta que todo círculo possui uma história e que, portanto ao analisá-lo poder-se-á descobrir e compreender suas variáveis, uma vez que a perspectiva de feedback sugere que pode haver compartilhamento da responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.

Segundo Bastos (2003, p. 42) e Andrade (1998, p. 4) para melhor compreensão da estrutura e comportamento dos sistemas, Senge (2000) utiliza diagramas, dentre eles os enlances causais.

Segundo Pidd (1998) enlace causal ou diagrama de enlace causal são representações gráficas de relação causa e efeito entre elementos de um sistema. Para Santos et al. (2002) citado em Tiferes (2006) consideram que diagramas de enlace causal oferecem uma representação visual e qualitativa da estrutura de um sistema, e podem ser facilmente compreendidos.

Desta forma, diagrama de causa e efeito é uma representação gráfica em que se organizam, de forma coerente, os fatores que influenciam no resultado de um processo. Tal diagrama possui as seguintes vantagens (COYLE, 2000 citado em TIFERES, 2006, p. 49):

- Apresentar a visão de um problema muito complexo em uma única folha de papel, que poderia, de outro modo, requerer muitas páginas de explicação narrativa;
- Servir como uma agenda efetiva para a discussão de um problema, mostrando as relações entre os itens em discussão;
- Ajudar a explicar um comportamento ou gerar discernimentos através da identificação de enlances padrões de feedback no diagrama;
- Mostrar contextos mais amplos de feedback em uma tarefa de modelagem, em alguns casos onde a simulação com dinâmica de sistemas não é necessária;
- Fornecer a base para uma simulação de um modelo quantificado, pois pode facilmente ser transformado em equações.

Antes de compreender o funcionamento do enlace causal, faz-se necessário conhecer a simbologia utilizada em sua dinâmica. Para efetuar sua explicação, a seguir será ilustrado na Figura 3.4, um exemplo de diagrama de enlace causal.

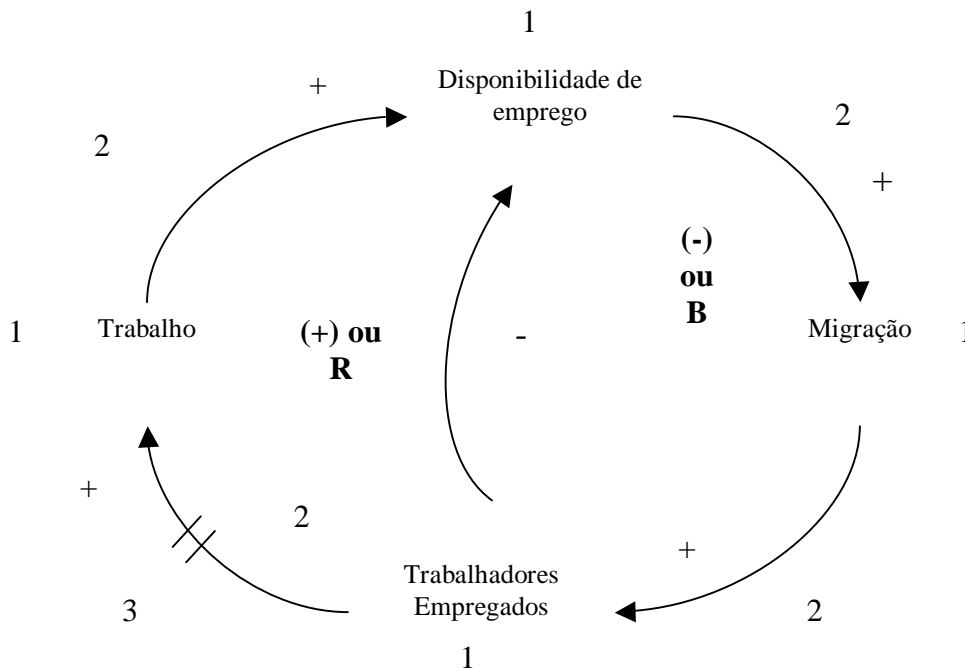


Figura 3.4 - Exemplo de diagrama de enlace causal. (ANDRADE, 1998)

Pode-se observar que a Figura 3.4 é integrada pelos seguintes componentes: (BASTOS, 2003; ANDRADE, 1998):

- Variáveis (1): são os fatores relevantes do sistema. No caso do exemplo anterior (figura 3.4), trabalho, disponibilidade de emprego, migração e trabalhadores empregados. Para viabilizar o modelo proposto para a resolução do problema de pesquisa, as variáveis devem ser finitas e selecionadas através de reflexão e pesquisa;
- Relacionamentos/Flechas/Sinais (2): são as inter-conexões que ligam as variáveis e que indicam a influência de uma sobre outra. No caso da figura anterior, as variáveis relacionam-se entre si através das flechas, que as interconectam um as outras. Já os sinais segundo Maruyama (1963) citado em Kasper (2000) apresentam os seguintes significados: (a) o sinal (+) significa que o elemento que está na ponta da flecha muda na mesma direção que a variável que está na origem da flecha. Na figura 3.4, o aumento de disponibilidade de emprego traz um aumento de migração em direção à mesma. O sinal (+) também indica que a

diminuição no ritmo de disponibilidade diminuirá a migração. (b) o sinal negativo (-) tem significado inverso: uma variação no elemento de origem da flecha causa mudança na direção oposta no elemento. Dado o contexto exposto, na figura 3.4 percebe-se que em um ciclo de empregabilidade, um aumento de trabalho faz aumentar a disponibilidade de emprego (+) (o contrário é verdadeiro), o aumento da disponibilidade de emprego faz aumentar a migração (+) (o contrário é verdadeiro), o aumento da disponibilidade de emprego faz aumentar a migração (+) (o contrário é verdadeiro); porém, o aumento da migração diminui a disponibilidade de emprego (-) (se houvesse diminuição de migração haveria aumento de disponibilidade de emprego). O aumento de trabalhadores empregados aumentaria o trabalho (+) (e o contrário procede). Porém percebe-se que a flecha que une as variáveis “trabalhadores empregados” e “trabalho” possuem duas barras paralelas. Essas barras são chamadas de atrasos;

- Atrasos (3): é o efeito “atrasado” na variável causado por um tempo de espera. É representado por duas barras. No caso da figura 3.4, o número de trabalhadores empregados aumentará a longo prazo, ou depois de um certo tempo o trabalho da região;

- Enlace ou *feedback* (4): é a representação de um conjunto de variáveis de forma circular de causa e efeito. O enlace pode ser positivo ou de Reforço (R), quando houver força de modificação (crescimento ou declínio) ou ainda negativo ou de Equilíbrio ou Balanço (B) quando houver influência de inibição ou controle. Na figura 3.4, percebe-se que formou-se um enlace positivo e outro negativo. Quando a variável “migração” se interconecta com a variável “trabalhadores empregados” ela é (+), porém quando se interconecta com a variável “disponibilidade de emprego, ela é (-) e torna-se decrescente em direção oposta;

Neste caso, há duas situações no exemplo (1) a primeira situação diz respeito ao crescimento ou declínio (R), considerando a interconexão das variáveis “trabalho”, “disponibilidade de emprego”, “migração”, “trabalhadores empregados”, sem considerar a conexão das variáveis “disponibilidade de emprego” e “trabalhadores empregados”.(2) a segunda situação, no caso do enlace que liga as variáveis “disponibilidade de emprego”, “migração” e “trabalhadores empregados” há uma situação de controle (D), uma vez que se deve acautelar-se para a não interferência em larga escala a “disponibilidade de emprego”.

Quanto à metodologia de construção dos enlaces causais, algumas sugestões sobre a criação de diagramas de enlaces causais (etapas) e algumas diretrizes gerais de construção (passos) são apresentadas por Kim (1992) e serão citadas a seguir:

- Seleção de Tema: o primeiro passo para a construção de um diagrama de enlace causal é selecionar o tema e contextualizá-lo ao fenômeno envolvido, uma vez que o enlace causal é um processo de articulação e comunicação sobre questões complexas;
- Tempo estimado: a determinação do tempo estimado apropriado para a questão é fundamental para observar as dinâmicas que ocorrem entre as variáveis;
- Gráficos de comportamento através do tempo: é importante identificar o comportamento das variáveis no decorrer do tempo para articular a compreensão do sistema que o envolve. Prever o comportamento futuro significa correr riscos, porém, é possível testar nossas suposições e revelar inconsistências que de outra forma não seria possível;
- Limite do Diagrama: é importante saber quando parar de adicionar variáveis e conexões ao diagrama. Para isso é fundamental focar no problema;
- Detalhamento do Diagrama: o tempo pode ajudar a determinar o nível de detalhamento das variáveis que compõem o enlace. Em geral, as variáveis não devem descrever eventos específicos e sim representar padrões de comportamento;
- Atrasos significativos: é fundamental identificar as ligações entre as variáveis que possuem atrasos significativos relativos ao resto do diagrama. Atrasos são importantes, pois são frequentemente a fonte de desequilíbrios que se acumulam no sistema. Pode ser útil visualizar pressões aumentando no sistema e se analisar conexões de atraso como uma válvula de alívio, que abre lentamente enquanto a pressão aumenta ou abruptamente quando esta pressão atinge um valor crítico.

A seguir são apresentados os passos de construção dos diagramas de enlace causal apresentados por Kim (1992):

- a) é necessário utilizar substantivos ao escolher o nome de uma variável, e evitar verbos e frases de ação, pois a ação será conveniente nas flechas de enlace, por exemplo, o substantivo “custos” é melhor do que a frase “aumentar custos”, pois um decréscimo em aumentar custos, ficará confuso;
- b) usar variáveis que representem quantidades que podem variar com o tempo, exemplo disso é que não faz sentido dizer que “estado de espírito” aumenta ou diminui, mas o termo “felicidade” pode ser utilizado;

- c) usar o nome de uma variável, preferencialmente, com o sentido positivo, por exemplo, o conceito de “evolução” aumentando ou diminuindo é mais claro que um acréscimo ou decréscimo em “involução”;
- d) estabelecer as possíveis conseqüências não pretendidas assim como os resultados esperados para cada curso de ação incluído no diagrama, por exemplo, um aumento em “pressão de produção” pode aumentar “quantidade produzida” mas também pode aumentar “tensão” e diminuir “qualidade”;
- e) estabelecer as metas que dirigem o enlace, uma vez que todos os enlaces balanceadores são processos que procuram atingir a meta, por exemplo, o enlace X talvez levante questões como “por que aumentar “qualidade” levaria a um decréscimo em “ações para aumentar a qualidade” e identificando explicitamente “qualidade desejada” como objetivo no enlace Y, observa-se que “salto em qualidade” está realmente levando a ações de melhoria;
- f) estabelecer no diagrama diferenciação entre estados percebidos e reais, como “qualidade percebida” contra “qualidade aferida”;
- g) estabelecer a compilação das múltiplas conseqüências da variável, caso haja, em um único termo para completar o enlace. Isso pode ocorrer porque percepções mudam com freqüência de forma mais lenta do que a realidade, e se equivococar sobre o estado percebido para a realidade atual pode levar ao erro e criar resultados indesejáveis, por exemplo, “eliminar estresse” pode representar diferentes maneiras de lidar com a tensão (exercícios, meditação, uso do álcool, etc.);
- h) desenhar enlaces maiores, conforme sua evolução de processos de curto a longo prazos, pois ações quase sempre têm conseqüências diferentes a curto e longo prazo, por exemplo, o enlace X pode mostrar o comportamento em curto prazo sobre o uso do álcool para combater o estresse, enquanto o enlace Y, pode delinear as conseqüências em longo prazo deste comportamento, mostrando que na verdade isto aumenta a tensão (estresse).
- i) redefinir as variáveis ou inserir um termo intermediário, caso uma ligação entre dois termos precise de uma explicação para torná-la mais evidente, por exemplo, o relacionamento entre “demanda” e “qualidade” ficará mais claro quando “pressão de produção” é colocado entre eles.
- j) determinar se o enlace é positivo, balanceador (B) ou negativo, de reforço (R), conforme verificado na representação (4) da Figura 3.4.

Dado o contexto, considera-se o diagrama de enlace causal de grande utilidade na busca da resolução do problema de pesquisa, uma vez que possibilita analisar uma possível relação entre as ações sociais e os indicadores de desempenho da empresa, permitindo desta forma estabelecer o impacto entre indicadores de responsabilidade no desempenho da empresa.

A utilização desta ferramenta possibilitará encontrar um caminho para relacionar os indicadores da empresa à responsabilidade social. Ainda não há trabalhos que estabelecem tal relação, o que torna o presente estudo inédito e possibilite contribuir com a afirmação de que a responsabilidade social proporciona retorno a empresa que a pratica.

3.5 Considerações

A metodologia “*soft*” apresentada neste capítulo propõe técnicas interpretativas para resolver problemas de sistemas complexos e o método do diagrama de enlace causal permite compreender os enlaces que fazem parte dos sistemas complexos de forma menos individualista que o mapa cognitivo, uma vez que se baseia em analogia com sistemas físicos.

Desta forma, através do método do diagrama de enlace causal será possível compreender de forma efetiva as interconexões existentes entre os indicadores de desempenho da empresa e os efeitos das ações sociais, o que possibilitará na obtenção da base para alcançar os objetivos específicos c (determinar a relação causal existente entre os indicadores de desempenho da empresa e suas ações sociais) e d (estabelecer o impacto das ações sociais nos indicadores de desempenho da empresa, considerados problemáticos).

A seguir, será apresentado no Capítulo 4, o modelo proposto e o detalhamento de suas etapas.

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a proposta de avaliação de impacto das ações sociais para as empresas socialmente responsáveis, considerando a relação causal entre o desempenho da empresa e suas ações sociais.

4.1. Apresentação Geral do Modelo

No intuito de proporcionar à empresa uma melhor opção nas tomadas de decisão no que se refere ao investimento em ações de Responsabilidade Social, o modelo proposto a seguir visa desenvolver um procedimento de avaliação do impacto das ações sociais praticadas por uma empresa, e sua relação com seus indicadores de desempenho.

A Figura 4.1. ilustra a lógica do funcionamento geral do modelo proposto.

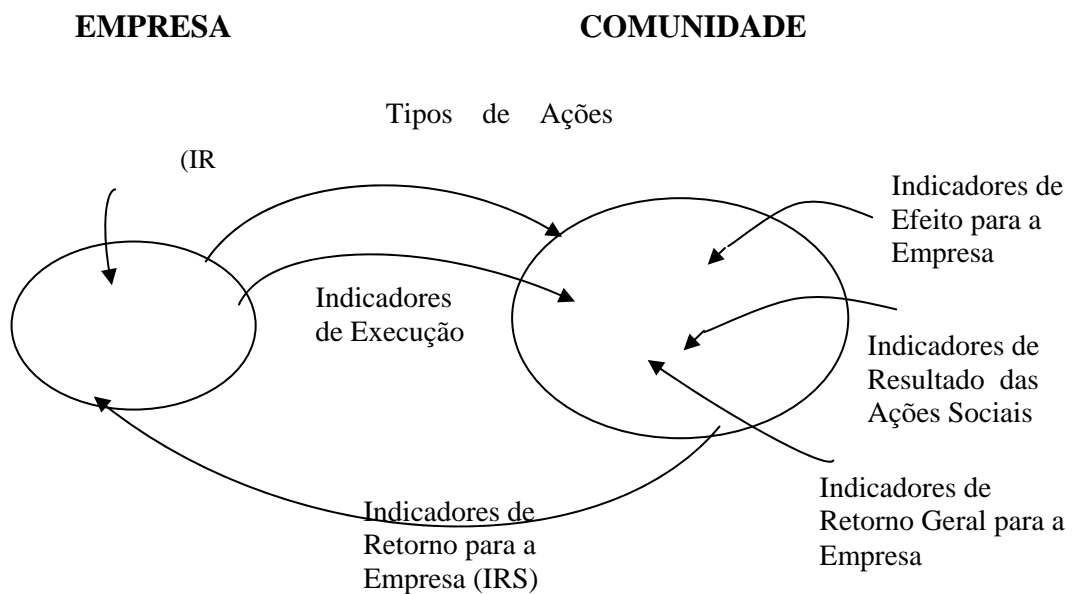


Figura 4.1 – Visão sistêmica geradora do conceito do Modelo Proposto.

Percebe-se na Figura 4.1 que no contexto da empresa e da comunidade, há relações de causa e efeito entre as ações sociais, os tipos de atividades sociais realizadas pela empresa na comunidade, os indicadores de execução da empresa e o que é “sentido” pela comunidade, como os indicadores de efeito, de retorno e de resultado das ações.

É através dessa lógica de funcionamento que se baseará a proposição do modelo. As ações sociais da empresa, convertidas em tipos de atividade e indicadores de execução são “sentidos” pela comunidade e captadas através de efeitos, retorno e resultado que posteriormente serão enviadas para a empresa através de indicadores de retorno. Tais indicadores de retorno serão analisados, para, de forma geral, estabelecer a relação com os indicadores de desempenho da empresa.

Por meio desta lógica, propõe-se demonstrar através da Figura 4.2, o fluxo de informações para melhor compreensão do modelo proposto.

Percebe-se na Figura 4.2 três situações distintas, porém concomitantes. A primeira situação expõe a empresa (lado esquerdo), a comunidade (lado direito) e a relação entre empresa e comunidade (meio da figura).

Primeiramente, observando a situação da empresa, percebe-se que se fará o levantamento dos indicadores de desempenho da empresa (Etapa 2), traçando suas metas e a situação atual, no intuito de verificar se a meta foi ou não alcançada.

Na situação da comunidade, os indicadores de ações sociais não serão alcançados sem antes fazer o levantamento das ações sociais realizada pela empresa na comunidade, estabelecendo em seguida os indicadores de execução para cada atividade e as metas de execução.

Após estabelecidas as ações sociais, será realizado o levantamento dos tipos de efeitos esperados na comunidade, pelas atividades sociais (Etapa 5), para finalmente traçar os indicadores do possível retorno desses efeitos para a empresa (Etapa 6). Através do levantamento desses indicadores será realizado o estabelecimento de metas e o levantamento da situação atual de cada indicador (Etapa 7), para em seguida verificar se a meta foi ou não alcançada.

Percebe-se na Figura 4.2 (meio da figura), a relação dos Indicadores de Responsabilidade Social com os Indicadores de Desempenho (Etapa 8). Esta relação será necessária para verificar o impacto dos indicadores de Responsabilidade Social nos indicadores de desempenho.

Se não tiver sido detectada nenhuma relação entre os indicadores de desempenho e social, a empresa decidirá se continua a investir nas ações sociais corretas, definindo o quanto investir, ou se pára o investimento. Faz-se ainda importante mencionar que, segundo o conceito de Responsabilidade Social estabelecido no Capítulo 2, o livre-arbítrio em relação à decisão de investir em ações sociais deve independer do retorno dela para a empresa.

Dado o contexto exposto, percebe-se três situações na figura 4.2, a saber:

- Situação A: Aumentar o investimento nos IRS corretos;
- Situação B: Verificar se outros fatores que compõem o ID possuem maior peso que o IRs (Etapa 8), e
- Situação C: Atingiu a meta social no indicador de desempenho correspondente. Sugere-se continuar o investimento no IRs.

Estas três situações encontram-se ilustradas na figura 4.2 e estão presentes em quatro formas de avaliação do modelo, de acordo com o atendimento das metas dos ID e IRs:

- Se as metas dos indicadores de desempenho não forem alcançadas bem como as metas dos indicadores de Responsabilidade Social, sugere-se a situação A, ou seja, aumentar o investimento no IRs correspondente, conforme seu grau de impacto no ID;
- Se as metas dos ID forem alcançadas, porém isso não ocorrer com as metas dos IRS, sugere-se verificar se o peso do IRs é fraco no ID ou ainda outros fatores podem ter maior impacto no ID, conforme situação B;
- Se as metas dos ID não forem alcançadas, mas as metas de IRS forem alcançadas, sugere-se questionar, conforme descrito anteriormente na situação B;
- Se as metas dos ID forem alcançadas, assim como as metas dos IRs, a situação correspondente será a C, ou seja, atingiu-se a meta social no indicador de desempenho e o ideal é continuar o investimento.

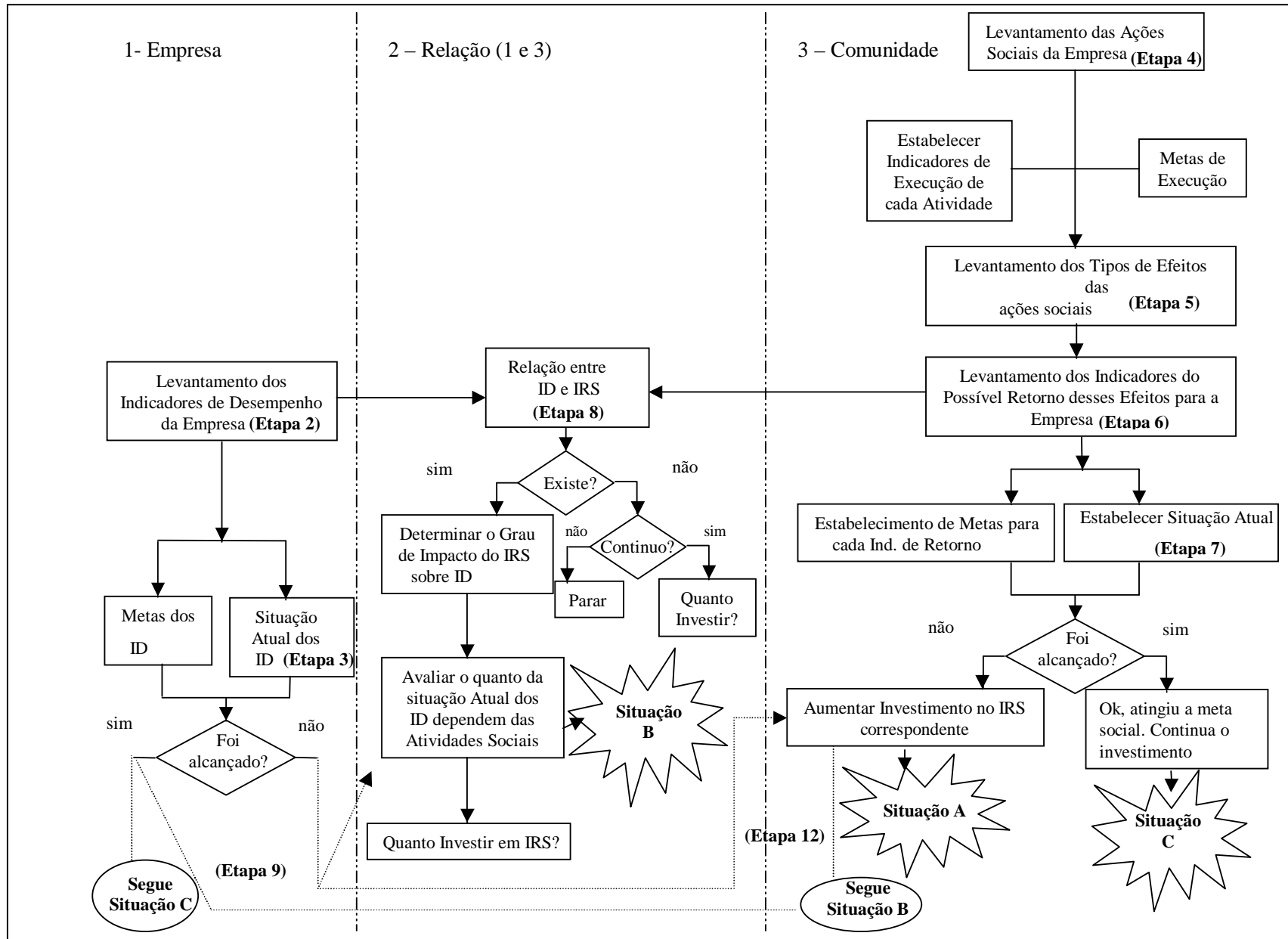


Figura 4.2.- Fluxo para Compreensão Lógica do Modelo

A seguir, serão apresentadas as etapas do modelo proposto.

4.2 Descrição das Etapas do Modelo

A seguir será demonstrado o fluxograma contendo as etapas do modelo proposto. As etapas serão descritas a seguir, de forma sucinta, mas no item 4.3 apresentam-se mais detalhadas.

A Etapa 1 tem por objetivo formar a equipe de trabalho, que auxiliará a estabelecer informações para as etapas posteriores.

A Etapa 2 pretende levantar os indicadores de desempenho da empresa e suas metas, enquanto a Etapa 3 estabelecerá a situação atual de cada indicador, para posteriormente verificar se seu desempenho é satisfatório ou não.

Na Etapa 4 será realizado o levantamento das ações sociais da empresa, conforme o tipo de atividade por ela estabelecida, para a Etapa 5 serem traçados os efeitos esperados destas ações sociais. Isto servirá de base para que na Etapa 6 sejam estabelecidos os Indicadores de Responsabilidade Social, bem como as metas para cada indicador social. A Etapa 7 pretende levantar a situação atual dos indicadores de Responsabilidade Social, para que possa ser avaliado o cumprimento ou não de meta social na empresa.

A Etapa 8 caracteriza as relações entre os indicadores de Responsabilidade Social e de desempenho, e a partir disto, na Etapa 9 estabelecer as necessidades sobre o investimento em ações sociais pela empresa.

A seguir, na Figura 4.3, será apresentado um fluxograma de encadeamento lógico entre as etapas do modelo.

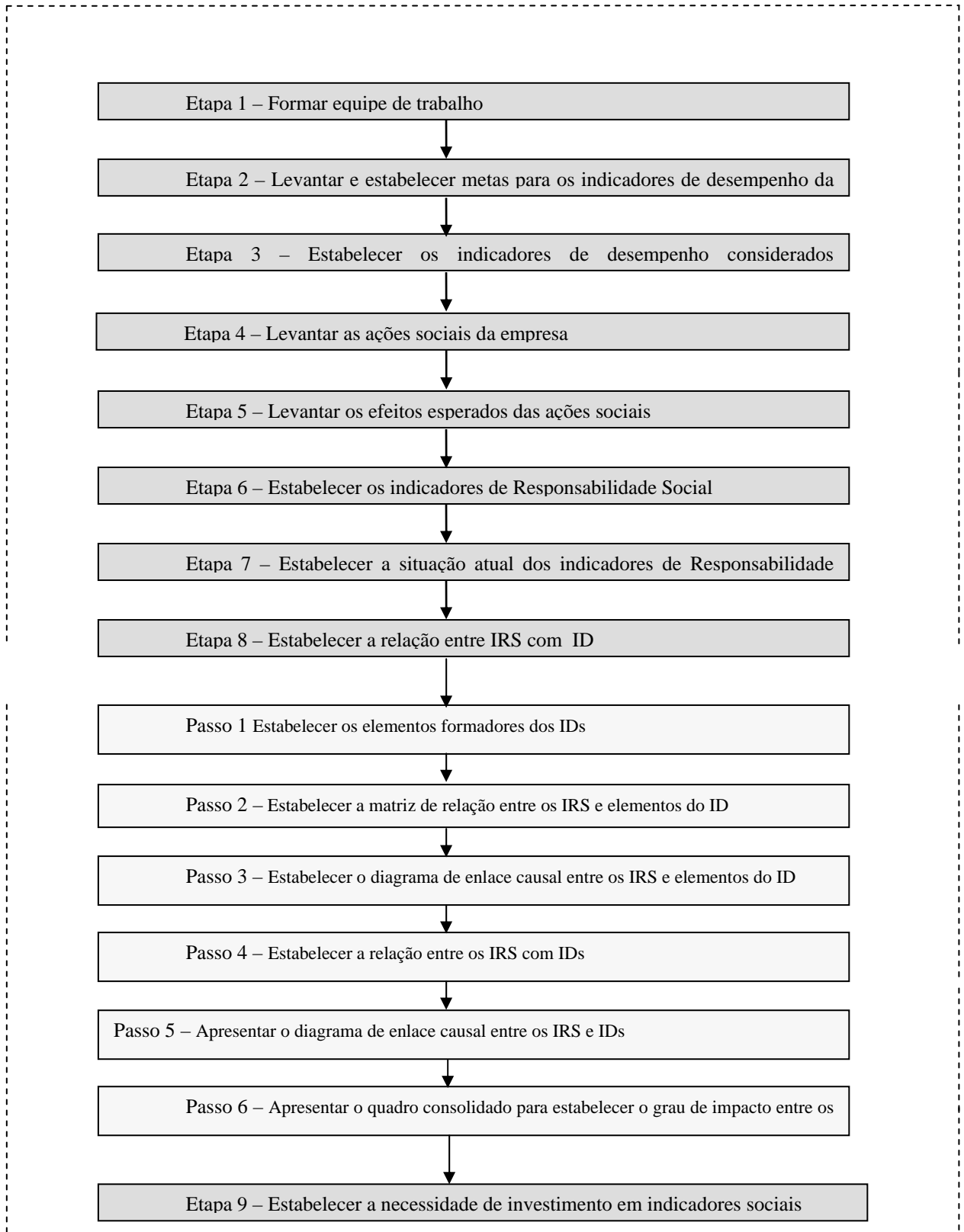


Figura 4.3. Fluxograma Esquemático das Etapas do Modelo Proposto.

4.2.1 Etapa 1- Formar equipe de trabalho

A primeira etapa do modelo visa estabelecer quem serão os participantes que formarão a equipe de trabalho para a aplicação do modelo proposto. A seleção e formação das áreas e equipe de trabalho são fundamentais para o sucesso da aplicação, uma vez que os resultados dependem de informações precisas.

Nesta etapa será realizada a seleção e, se necessário, a capacitação da equipe da empresa. A formação da equipe de funcionários ficará a cargo da alta administração da empresa, uma vez que, entende-se que a formação da equipe de trabalho é de caráter estratégico para a aplicação do modelo proposto.

A equipe de trabalho poderá ser indicada pelos seus dirigentes, através do mapeamento das áreas da empresa e posterior indicação de funcionários, além de conduzir o restante das etapas. Sugere-se que a equipe não seja grande, para evitar problemas de comunicação. Para isso, o ideal sugerido é um número em torno de cinco componentes.

Para obter sucesso na aplicação do modelo o perfil da equipe precisa ser formado por pessoas com conhecimentos das ações sociais praticadas pela empresa e conhecimentos gerais sobre a empresa, como por exemplo, domínio dos seus objetivos, metas e desempenho. Neste caso, torna-se fundamental que os componentes da equipe entendam sobre os objetivos da empresa, seus indicadores de desempenho e de Responsabilidade Social. Sugere-se que os membros sejam formados por componentes da alta administração, tendo estes, visão geral e estratégica da empresa.

A equipe de trabalho estabelecerá as etapas a seguir. Sugere-se que a retroalimentação do modelo seja efetuada semestralmente ou anualmente, conforme decisão da equipe.

4.2.2 Etapa 2 – Levantar e estabelecer as metas dos indicadores de desempenho da empresa (ID)

O objetivo desta etapa é identificar e estabelecer os indicadores de desempenho (ID) da empresa, bem como o levantamento de sua importância, justificativa e forma de avaliação. Os ID levantados nesta etapa serão avaliados na Etapa 3, onde serão determinados os ID

problemáticos, para que na Etapa 8 sejam relacionados aos Indicadores de Responsabilidade Social.

Para o levantamento dos indicadores de desempenho (ID) desta etapa será necessário o auxílio da equipe (Etapa 1) para o preenchimento do formulário descrito na Figura 4.4.

Sugere-se para o seu preenchimento, que na primeira coluna sejam inseridos os nomes dos indicadores de desempenho da empresa, na segunda coluna sua importância, bem como uma justificativa de sua utilização e na terceira coluna a forma de avaliação do ID correspondente.

O formulário da Figura 4.4 (coluna 1) apresenta uma lista inicial de indicadores de desempenho a título de exemplo.

Nome	Justificativa/Importância	Forma de Avaliação
% Crescimento e Mix de Receita		
% Redução de Custos e melhoria de Produtividade		
Taxa de Retorno sobre o Ativo		
Taxa de Retorno Operacional		
Outros		
% de satisfação do cliente		
% de fidelidade do cliente		
% crescimento nas vendas		
% retenção do cliente		
% captação do cliente		
% de clientes lucrativos		
% de participação no mercado		
Índice de produtividade em vendas		
% de novos mercados pesquisados		
% de novos produtos/serviços desenvolvidos		
Índice de pesquisa de pós-venda		
Índice de satisfação dos funcionários		
% de treinamento para funcionários		
% de cursos oferecidos para funcionários		

Figura 4.4 – Exemplo de formulário para levantamento dos ID da empresa.

A seguir, será apresentada a Etapa 3.

4.2.3 Etapa 3 – Estabelecer os indicadores de desempenho considerados problemáticos

O objetivo desta etapa é estabelecer os indicadores de desempenho (ID) problemáticos para a empresa, ou seja, aqueles que estão, segundo alguns critérios de avaliação estabelecidos no decorrer desta etapa, com maior prioridade para implantação de melhorias futuras. Os IDs caracterizados como problemáticos nesta etapa serão analisados e relacionados aos indicadores de Responsabilidade Social (IRS) na Etapa 8.

Sugere-se que para cada ID levantado na etapa anterior, seja construído um gráfico com os dados pertinentes à situação atual e meta. Além da meta, sugere-se outros critérios de avaliação dos ID problemáticos, no intuito de aumentar a confiabilidade da análise da situação dos indicadores de desempenho, bem como sua avaliação, linha tendência, distância da meta e o prazo estimado para alcançar a meta. Os critérios, bem como sua definição e justificativa estão apresentados na Figura 4.5.

Critério de Avaliação	Definição/Justificativa
Tendência	As curvas de tendência são o ponto de partida no desenvolvimento de uma previsão. Através dela será possível prever o que acontecerá com os indicadores de desempenho nos próximos meses e assim traçar - considerando o ajuste para os efeitos sazonais (ou eventos já esperados) que possam influenciar a previsão final - a disposição natural do indicador. A classificação da tendência para este estudo poderá ser positiva ou negativa, conforme a inclinação da curva (positiva ou negativa) na meta pertinente a cada indicador.
Meta	A meta pertinente ao indicador é estipulada pela empresa e refere-se à finalidade de cada indicador para atingir seu objetivo. Como critério de avaliação será verificado se o indicador em análise atingiu a meta, e para isso será atribuído um sinal positivo. Caso o indicador não tenha atingido a meta, será utilizado o sinal negativo.
Distância	A distância da meta é outro critério a ser analisado. Para diagnosticar a distância será determinada a faixa entre a meta e os dados. A distância poderá ser obtida através do resultado entre o valor do mês mais recente, dividido pela meta do indicador de desempenho multiplicado por 100. O total subtraído de 100 é a distância. Entre 5 a 9% da distância da meta, a faixa é considerada baixa, entre 10 a 20% será considerada uma distância média e acima de 20% será considerada uma distância longa.
Prazo	É o tempo estimado para que a curva de tendência atinja o valor da meta de cada indicador. Este prazo pode ser verificado com o auxílio da observação do avaliador e caso necessário, sugere-se a utilização de dados hipotéticos no gráfico para auxiliar na conclusão deste critério. Se o prazo for de até 6 meses (Curto Prazo), se for de 6 meses a 1 ano (Médio Prazo) e acima de 1 ano (Longo Prazo)

Figura 4.5 – Critérios para verificação dos Indicadores de Desempenho Problemáticos.

Para a análise da meta de cada ID, faz-se importante permitir uma flexibilidade de tolerância de 5 a 10% para os indicadores que tem seu desempenho próximo da meta estabelecida e desta forma, não sejam considerados como problemáticos, uma vez que os indicadores com este distanciamento da meta podem ter seu desempenho melhorado com procedimentos rotineiros de aprimoramento sem a necessidade de uma atenção específica.

Para a análise da tendência dos indicadores de desempenho da empresa, sugere-se verificar o melhor método (série temporal para dados anuais, regressão linear simples e correlação, método dos mínimos quadrados ou análise de resíduos).

Uma das mais utilizadas, a série temporal, é o conjunto de dados numéricos obtidos durante períodos regulares ao longo do tempo. O principal objetivo da análise da série temporal é identificar e isolar os fatores de influência, para fins de previsão. Os fatores que influenciam dados nas séries temporais são a tendência, a sazonalidade, o componente cíclico e o irregular. A tendência, utilizada como critério para avaliar os indicadores problemáticos no modelo, é uma impressão geral ou direcionamento de longo prazo. Conforme Levine et.al (1998) quanto maior a quantidade de dados da série, mais confiável será a previsão.

Para saber a tendência dos dados da empresa em relação a sua meta, será utilizado o modelo de regressão ou tendência mais adequado, com o objetivo de previsão. Os modelos de regressão ou tendência são a linear, a logarítmica, a polinomial, potência, exponencial e média móvel. Porém, para saber qual o modelo de regressão que melhor prevê a série temporal é necessário utilizar três métodos para a seleção do modelo: a análise de resíduos, a mensuração da magnitude do erro residual e a utilização do princípio da parcimônia.

Os resíduos são os valores dos erros estimados (ou pontos discrepantes) no modelo de regressão linear. A análise de resíduos determina as diferenças entre os dados observados e os ajustados ou previstos da variável dependente em relação a variável independente.

Para realizar a análise de resíduos é necessário antes ajustar a série temporal e posteriormente estabelecer o gráfico de resíduos para determinado período de tempo. Sabe-se que o modelo escolhido ajusta-se adequadamente quando os resíduos representam o componente irregular da série temporal e deveriam estar distribuídos aleatoriamente ao longo da série. Caso o modelo selecionado para mostrar a tendência na série temporal não seja a adequada, ao estabelecer o gráfico de resíduos estes demonstrarão um padrão sistemático, o que poderá deixar de mostrar uma tendência, variação cíclica ou mesmo a sazonalidade.

Conforme verificado na Figura 4.6, o gráfico (a) é o que apresenta maior número de componentes irregulares, pois apresenta erros de previsão distribuídos aleatoriamente. Os demais gráficos (b), (c) e (d) apresentam erros sistemáticos, demonstrando desta forma, erros de previsão que diagnosticam um modelo de regressão ou tendência inadequado.

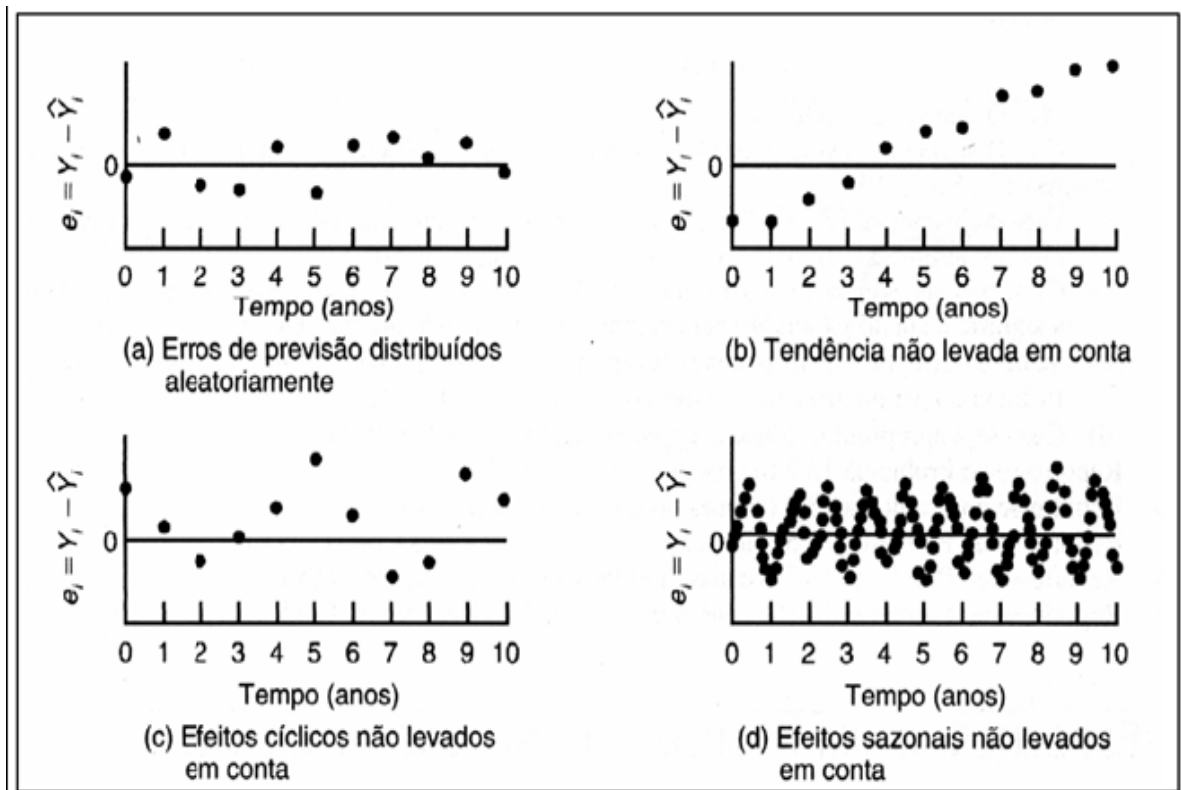


Figura 4.6 - Análise de resíduos para avaliar padrões de erros. (LEVINE et. al., 1998)

O segundo método, ou seja, a mensuração da magnitude do erro residual, poderá ser utilizada para selecionar de forma mais segura o modelo de regressão, caso após o estabelecimento do método de análise de resíduos, ainda não haja certeza em relação ao modelo a ser utilizado. O Desvio Absoluto da Média Aritmética (DAM) é uma medida relativa à média das discrepâncias absolutas entre valores verdadeiros e ajustados em uma série temporal e serve para avaliar a propriedade de vários modelos de previsão. Para melhor ajustar-se aos dados da série temporal, o DAM deve tender a zero. Caso o valor do DAM seja grande, o modelo de regressão ou tendência em análise não foi ajustado corretamente na série

temporal, ou seja, quanto menor o DAM maior e melhor será o ajuste do modelo de regressão ou tendência na série temporal.

Caso após utilizar os métodos de análise de resíduos e o DAM ainda não se tenha certeza quanto ao melhor modelo a ser utilizado no gráfico de série temporal, outro método pode ser utilizado. O Princípio da Parcimônia afirma que se os demais métodos não forem decisivos, deve-se selecionar o modelo mais simples e que execute a tarefa adequadamente. Este princípio sugere que os modelos linear, quadrático e auto-regressivo de primeira ordem devem ser vistos como os mais simples. Já o modelo exponencial é considerado por esse princípio como um dos mais complexos entre as técnicas existentes.

Após a determinação do melhor modelo de tendência a ser utilizado no gráfico dos indicadores de desempenho, será descrito um quadro-síntese que permitirá posteriormente avaliar a situação atual dos indicadores de desempenho e em seguida os indicadores de desempenho de maior prioridade para serem analisados nas etapas posteriores.

A seguir será apresentado um exemplo de quadro-síntese sugerido para a análise dos gráficos individuais do ID, conforme apresenta a Figura 4.7.

Nome dos Indicadores	Critérios de Avaliação quanto à (ao):				Situação Atual	Prioridade
	Meta	Tendência	Prazo (atingir meta)	Distância (à Meta)		
ID1	(+)	(+)	8 anos	23,2 pp	Verde	-
ID2	(-)	(+)	3 anos	11,2 pp	Amarelo	2
ID3	(-)	(-)	6 meses	1,33 pp	Vermelho	1
IDn	(+)	(-)	1 ano	15 pp	Amarelo	3

Figura 4.7 – Exemplo de quadro-síntese para identificação de indicadores de desempenho problemáticos.

Para melhor compreender o quadro-síntese, será apresentada uma breve explicação sobre a melhor forma de preenchê-lo. Na primeira coluna serão inseridos os indicadores de desempenho (ID) em análise, conforme visto na Etapa 2 e analisados nos

gráficos pré-estabelecidos. A segunda coluna até a quarta coluna faz parte os critérios de avaliação dos indicadores de desempenho. As células correspondentes a estes critérios estão reservadas para o preenchimento do resultado da análise dos gráficos pertinentes a cada ID.

Para simplificar o preenchimento do quadro-síntese, serão utilizados símbolos nas lacunas entre os indicadores de desempenho e os critérios de avaliação. Para compreender seu funcionamento e a simbologia, será utilizada a seguinte explicação:

a) Quanto à meta (preenchimento da segunda coluna da Figura 4.7).

- Meta Acima (+): Sugere que o último ponto da curva de tendência se encontra acima da meta, e

- Meta Abaixo (-): Sugere que o último ponto da curva de tendência se encontra abaixo da meta.

No caso do exemplo apresentado na Figura 4.7, os ID2 e ID3 apresentam-se abaixo da meta estabelecida pela empresa. Desta forma é apresentado um sinal negativo (-) na célula a eles correspondente. Os demais IDs encontram-se com suas metas cumpridas e por isso encontram-se com o sinal (+);

b) Quanto à tendência (preenchimento da terceira coluna da Figura 4.7). No caso do exemplo (Figura 4.7), os ID3 e IDn têm tendência de se aproximar da meta e tornar o ID afastado de sua meta, por isso apresenta-se nas células correspondentes o sinal negativo (-). Os demais IDs estão com a tendência positiva (+) porque tendem a não ameaçar o bom cumprimento da meta estabelecida no referido ID;

c) Quanto ao prazo para atingir a meta (preenchimento da quarta coluna da Figura 4.7). O exemplo apresentado mostra tempos diferentes em relação ao último valor da empresa pode alcançar a meta. Sugere-se que para estabelecer o prazo a equipe simule no gráfico, qual o tempo, através da linha de tendência, esta alcançará a meta. Quanto maior o tempo para alcançar a meta, melhor será para o ID. A classificação dos prazos para alcançar a meta está apresentada na Figura 4.5;

d) Quanto à distância da meta (preenchimento da quinta coluna da Figura 4.7). No exemplo, a distância refere-se ao quanto o último dado referente ao histórico de dados do ID (analisar o gráfico sugerido) está distante ou próximo da meta. Percebe-se que o ID1 é o mais distante da meta, seguido do IDn, os demais IDs estão com a distância menor.

Em uma análise global faz-se importante contemplar todos os critérios avaliados e posteriormente decidir, junto à equipe, conforme esta avaliação, quais os IDs serão considerados problemáticos. Sugere-se, na coluna 6, colorir as células com as cores vermelha (ID problemático) amarelo (ID que exige observação) e verde (ID que possui os critérios avaliados de forma positiva). Na sétima coluna da Figura 4.7 sugere-se estabelecer a prioridade para cada ID analisado. No caso do exemplo exposto, a em ordem de prioridade estabelecida pela equipe foi ID3, ID2 e IDn.

4.2.4 Etapa 4 - Levantamento das ações sociais da empresa

O objetivo desta etapa é levantar todas as ações sociais que estão sendo realizadas pela empresa em prol de seus *stakeholders* (sejam internos ou externos). Após a identificação e levantamento dos tipos de ações de Responsabilidade Social serão posteriormente estabelecidos os indicadores de Responsabilidade Social (Etapa 6).

Para a realização desta etapa sugere-se que, para o registro de ações sociais obtidas pela equipe, seja construído um formulário, conforme apresentado na Figura 4.8.

Ações Sociais Realizadas pela Empresa	Tipos de Ações
Grupo de Ações Esportivas/Recreativas	- Formação e patrocínio do time de futebol para meninos carentes da comunidade.
Grupo de Ações Sociais e Culturais	- Incentivo ao aprendizado de dança de salão para aposentados da empresa.
Grupo de Ações Educacionais	- Alfabetização de adultos carentes da comunidade.
Grupo de Ações Assistenciais	- Doação de cestas básicas para famílias de baixa renda.
Grupo de Ações Geradoras de Emprego e Renda	- Ensino de atividades de marcenaria e corte costura para adolescentes de baixa renda
Outros Grupos de Ações Sociais	- Plantio de árvores e incentivo à educação ambiental nas escolas municipais da comunidade.

Figura 4.8 - Exemplo de formulário para o levantamento dos tipos de ações sociais da empresa.

Este formulário será preenchido da seguinte forma: na primeira coluna estão descritos os grupos de ações sociais gerais separadas por tipos de atividades (esportivas/recreativas, sociais e culturais, educacionais, assistenciais e geradoras de emprego) que propõe auxiliar a equipe no preenchimento da segunda coluna.

A segunda coluna permitirá à equipe o preenchimento dos tipos de ações efetivamente praticados pela empresa. Na figura 4.8 foram descritos alguns exemplos de tipos de ações sociais por grupo de ação, com intuito de auxiliar a equipe no preenchimento do formulário.

Conforme visto anteriormente, as ações sociais levantadas serão necessárias para o estabelecimento dos indicadores de Responsabilidade Social, porém, antes desse processo, os tipos de ações levantados nesta etapa servirão para verificar os efeitos esperados para a empresa, advindos destas ações sociais, conforme será visto na próxima etapa.

4.2.5 Etapa 5 - Levantamento dos efeitos esperados das ações sociais

O objetivo desta etapa é identificar os efeitos das ações sociais realizadas pela empresa, através da identificação dos efeitos esperados para cada tipo de ação social.

Através do levantamento dos efeitos esperados das ações sociais, serão estabelecidos posteriormente os indicadores de Responsabilidade Social.

Para facilitar o registro dos efeitos esperados das ações sociais, sugere-se a construção de um formulário, conforme mostra a Figura 4.9. Para iniciar o seu preenchimento, as ações sociais estabelecidas na coluna 2 da figura 4.8 deverão ser incluídas na coluna 1 da Figura 4.9.

Estrutura	Processo		
Ações Sociais	Efeitos Primários (diretos das ações sociais)	Fenômeno Global (o que representa em RS)	Efeitos Secundários (em RS)
Futebol de Salão para os meninos de baixa renda	Aumento do convívio social	- comunicação - relacionamento inter-pessoal	- enraizamento da cultura organizacional
	Aumento da proteção das articulações	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde
Alfabetização de adultos	Aumento da Auto-estima pessoal	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança em pessoas e grupos de trabalho

	Aumento relacionamento inter-pessoal	- comunicação inter-pessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional
- Doação de cestas básicas para famílias de baixa renda.	Estimula solidariedade	a - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional
	Estimula criatividade	a - estimula a inovação	- geração de idéias - desenvolvimento de novos projetos e produtos

Figura 4.9 - Exemplo de formulário para o levantamento dos efeitos esperados dos tipos de ações sociais.

A segunda coluna da Figura 4.9 será reservada para a inserção dos efeitos primários de cada ação social, a terceira coluna para o fenômeno global e a quarta coluna para os efeitos secundários.

A título de ilustração e com o intuito de auxiliar no preenchimento do formulário apresentado na figura 4.9, a explicação para cada item mencionado será descrita a seguir e utilizar-se-á o exemplo da figura anterior, mais especificamente a ação voltada ao voluntariado (doação de cestas básicas para famílias de baixa renda), descrita na quinta linha da Figura 4.9:

- a) Efeitos Primários: São os efeitos diretos das ações sociais para o ser humano. Se a ação social praticada pela empresa é por exemplo o voluntariado, o efeito direto desta ação no ser humano que a pratica será, dentre outros benefícios, segundo as Nações Unidas e outros programas de Voluntariado, o aumento da solidariedade, criatividade e melhoria na tomada de decisão;
- b) Fenômeno Global: O fenômeno global refere-se ao acontecimento observado que se relaciona à Responsabilidade Social. Exemplo: Conforme mostrado no exemplo anterior, tomando-se como referencia o voluntariado como ação social, o fenômeno global pertinente a esta ação é o compromisso coletivo em relação as pessoas do seu convívio;
- c) Efeitos Secundários: São os efeitos mais vinculados ao trabalho, relacionando desta forma a influência das ações sociais do ser humano na empresa. Exemplo: na ação social “voluntariado”, que promove ao ser humano a solidariedade (efeito primário), que faz aumentar o compromisso social (fenômeno global), que como efeito secundário permite promover um enraizamento da cultura organizacional. O efeito secundário procura vincular o efeito da ação social no homem à organização.

A título de ilustração, apresenta-se o seguinte exemplo: caso a empresa escolha a ação pertinente ao grupo de ações geradora de emprego e renda, e aponte para a ação social “inserção de deficientes no mercado de trabalho”, através de cursos especiais, um efeito esperado para tal ação poderia ser a melhoria do desempenho operacional de pessoas deficientes na própria empresa.

Faz-se importante ressaltar que o formulário permite à equipe, a liberdade para seu preenchimento, através do estabelecimento de todos os efeitos esperados para cada ação. A seguir serão estabelecidos na Etapa 6, os indicadores de Responsabilidade Social da empresa.

4.2.6 Etapa 6 – Estabelecer os indicadores de Responsabilidade Social (IRS)

O objetivo desta etapa é identificar os Indicadores de Responsabilidade Social (IRS), tendo como base às ações sociais da empresa e por conseguinte, seus efeitos. Os indicadores de Responsabilidade Social levantados nesta etapa serão a base para estabelecer a relação com os indicadores de desempenho da empresa prioritários (Etapa 3), conforme será verificado na Etapa 8. Para os IRS estabelecidos nesta etapa serão, estabelecidas suas metas e situação atual, objetivando gerar uma lista de prioridades a serem analisadas na Etapa 9.

Através do auxílio da equipe e ainda da bibliografia pertinente à formação de indicadores de Responsabilidade Social (Capítulo 2), serão estabelecidos os indicadores formados através dos efeitos das ações estabelecidas na Etapa 5.

Para facilitar o registro das informações obtidas, sugere-se a construção de um quadro similar ao já apresentado na Figura 4.9, acrescentando-se mais colunas para o registro dos IRS correspondentes a cada ação social, conforme está apresentado na Figura 4.10.

Estrutura	Processo			Resultado			
	Ações Sociais	Efeitos Primários	Fenômeno Global	Efeitos Secundários	RS1	RS2	RS3
Futebol de Salão para os meninos de baixa renda	Aumento do convívio social	- comunicação - relacionamento inter-pessoal	- enraizamento da cultura organizacional				

	Aumento da proteção das articulações	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde				
Alfabetização de adultos	Aumento da Auto-estima pessoal	- confiança e assertividade	-desenvolvimento da liderança em pessoas e grupos de trabalho				
	Aumento relacionamento inter-pessoal	- comunicação inter-pessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional				
Doação de cestas básicas para famílias de baixa renda	Estimula a solidariedade	- compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional				
	Estimula a criatividade	- estimula a inovação	- geração de idéias -desenvolvimento de novos projetos e produtos				

Figura 4.10 – Exemplo de formulário para o levantamento de indicadores de Responsabilidade Social.

No intuito de melhor explicar as colunas pertinentes ao resultado (quinta a oitava coluna) da Figura 4.10 (IRS1 a IRSn) faz-se importante salientar que, para o melhor estabelecimento dos IRS sugere-se que os mesmos sejam levantados em sua totalidade e posteriormente resumidos e compilados como mostra na Figura 4.10. Após o levantamento dos IRS estes precisam ser filtrados para não se tornar repetitivos. Após este processo, faz-se necessário colocá-los resumidamente e marcar um “X” nos IRS correspondentes às suas ações sociais.

O indicador de Responsabilidade Social (IRS) tem por objetivo medir os efeitos secundários das ações sociais. Através dos efeitos primários e secundários, será possível criar o IRS que mais se vincula às ações sociais. A partir dos efeitos primários de cada ação será verificado o fenômeno global, e posteriormente o efeito secundário. Este indicador propõe traduzir, através de uma medida, o fenômeno global, associado ao efeito secundário.

Para facilitar o preenchimento do formulário toma-se a continuação do exemplo dado na Etapa 5. Na quinta linha da Figura 4.10, a ação social voltada às práticas de voluntariado (doação de cestas básicas para famílias de baixa renda), que promove ao ser humano a solidariedade (efeito primário), faz aumentar o compromisso social (fenômeno global), que como efeito secundário permite promover um enraizamento da cultura organizacional. Este efeito secundário produz, por sua vez o IRS2 “% de pessoas engajadas em projetos na empresa”.

Para melhor visualizar o exemplo anterior, será apresentada a estrutura para construção do pensamento, conforme Figura 4.11.



Figura 4.11 – Estrutura de *loop* aberto do Indicador de Responsabilidade Social.

A seguir, na Etapa 7, será estabelecido a situação atual de cada indicador levantado nesta etapa.

4.2.7 Etapa 7 – Estabelecimento da situação atual dos indicadores de Responsabilidade Social

Esta etapa tem por objetivo estabelecer a situação atual dos indicadores de Responsabilidade Social (IRS) identificados na etapa anterior. A partir da situação atual levantada nesta etapa, que deverá ser confrontada com as metas, será gerada uma lista de prioridades que auxiliarão na tomada de decisão da empresa na necessidade de investimento de ações sociais (Etapa 9).

Para facilitar o registro de informações pertinentes a esta etapa, sugere-se a construção do formulário apresentado nas Figuras 4.12 e 4.13, onde a equipe poderá auxiliar no preenchimento.

Para estabelecer a situação atual dos IRS, será necessário estruturar um processo construtivo em uma primeira rodada, através dos dados que a empresa possui em relação às ações sociais levantadas na Etapa 4. Neste caso, faz-se necessário que a equipe informe a situação atual e metas de todas as ações sociais, conforme apresenta a Figura 4.12.

<i>Ações Sociais</i>	<i>Meta</i>	<i>Situação Atual</i>	<i>IRS correspondentes</i>
Futebol de Salão para os meninos de baixa renda	90%	50%	IRS1, IRS2, IRS3, IRSn
Alfabetização de adultos	100%	90%	IRS1, IRS3, IRSn
Doação de cestas básicas para famílias de baixa renda	60%	20%	IRS2, IRS3, IRSn
Ação Social N	50%	30%	IRS1, IRS2, IRS3, IRSn,

Figura 4.12 – Exemplo de formulário para o estabelecimento da situação atual para os indicadores de Responsabilidade Social.

Na coluna 1 do formulário estão inseridos as ações sociais levantadas na Etapa 4. Já na coluna 2, deverá ser estabelecido pela equipe, a meta desejada para estas ações sociais. Na coluna 3 deverão ser inseridos a situação atual pertinente a cada ação social, segundo o levantamento da situação atual. A quarta coluna reserva-se para os IRS correspondentes, conforme o levantamento apresentado na Figura 4.10 da Etapa 6.

Após estabelecer a meta e situação atual das ações sociais, bem como os IRS que as formam, sugere-se a construção de outro formulário similar ao apresentado anteriormente, acrescentando-se mais 4 colunas no intuito de levantar informações necessárias para o registro da situação atual dos IRS (ver Figura 4.13).

Para tornar a explicação mais elucidativa, toma-se o exemplo da ação social apresentada na quarta linha da Figura 4.13 “Doação de cestas básicas para famílias de baixa renda”. Percebe-se que a equação correspondente (quinta coluna) é $(IRS2 + IRS3 + IRSn)/3 = 0,2$. O valor 0,6 (quarta linha e sexta coluna) é resultado da situação atual desta ação social (20%) multiplicado por 3 que representa o número de IRS envolvidos na equação.

Para encontrar os resultados pertinentes a cada IRS, é necessário resolver as equações lineares resultantes. Sugere-se, para esta resolução, *softwares* de programação linear utilizados para este fim. Faz-se importante salientar que se a empresa não tiver controle e dados fidedignos sobre a situação atual das ações sociais, torna-se importante reavaliar a mesma (e desta forma fazer uso da quarta coluna da Figura 4.13) e inserir o sinal da equação conforme a solicitação do *software* utilizado para a resolução da equação.

Ações Sociais	Meta da A.S. (empresa)	Situação Atual A.S. (empresa)	Nova Situação Atual A.S.	Equações pertinentes às Ações Sociais	Resultado da Equação
Futebol de Salão para os meninos de baixa renda	90%	50%	(se for necessário)	$(IRS1+IRS2+ IRS3+ IRSn) 4 = 0,5$	2
Alfabetização de adultos	100%	90%	(se for necessário)	$(IRS1+IRS3+ IRSn)3 = 0,9$	2,7
Doação de cestas básicas para famílias de baixa renda	60%	20%	(se for necessário)	$(IRS2+ IRS3+IRSn) 3 = 0,2$	0,6
Ação Social N	50%	30%	(se for necessário)	$(IRS1+ IRS2+ IRS3+ IRSn) 4 = 0,3$	1,2

Figura 4.13 – Exemplo de quadro-resumo sobre os parâmetros das equações pertinentes as Ações Sociais.

Para estabelecer a situação atual dos IRS faz-se necessário utilizar o conjunto de IRS que forma cada ação social. Se a empresa já possui ou tem como avaliar a situação atual de cada indicador, basta apenas transcrever-los. Caso contrário, sugere-se que seja formada uma equação que corresponde a soma dos IRS correspondentes às ações sociais (quinta coluna da Figura 4.13), que correspondem a situação atual da ações correspondente, proporcional ao número de IRS que formam a ação social correspondente.

4.2.8 - Etapa 8 – Estabelecer a relação entre indicadores de Responsabilidade Social com os indicadores de desempenho

O objetivo dessa etapa é verificar quais os indicadores de Responsabilidade Social (IRS) estabelecidos na Etapa 6 exercem impacto nos indicadores de desempenho da empresa (ID) priorizados na Etapa 3. Através do levantamento dos IRS que impactam os IDs será possível estabelecer a necessidade de investimento nas ações sociais da empresa, que será verificada na Etapa 9.

Para a realização desta etapa, serão selecionados os indicadores de Responsabilidade Social estabelecidos na Etapa 6 e os indicadores de desempenho estabelecidos na Etapa 3, além de seguir 6 passos recomendados a seguir:

- Passo 1 - estabelecer os elementos formadores/causadores dos IDs priorizados na Etapa 3;

- Passo 2 - estabelecer a matriz de relação entre os IRS e elementos do ID;
- Passo 3 - estabelecer o diagrama de enlace causal entre os IRS e elementos do ID;
- Passo 4 - estabelecer a relação entre os IRS com IDs;
- Passo 5 - apresentar o diagrama de enlace causal entre os IRS e IDs;
- Passo 6 - apresentar o quadro-consolidado para estabelecer o grau de impacto entre os IRS e ID.

O primeiro passo, antes de estabelecer as relações causais entre os indicadores (ID e IRs), é mapear os elementos que podem influenciar no desempenho de um ID. Isso será necessário porque os indicadores de desempenho representam um fenômeno decorrente de um conjunto de fatores que o originam, e não necessariamente estes fatores se vinculam aos resultados de ações sociais.

Sugere-se, no entanto, identificar tais elementos somente nos IDs onde a situação for mais problemática, conforme demonstrado na Etapa 3, uma vez que os IDs com situação boa, terão menor necessidade de melhoria. No intuito de identificar tais elementos formadores do ID, sugere-se a construção do diagrama de Ishikawa, para cada indicador de desempenho, priorizados na Etapa 3.

Para ilustrar o exposto, o ID “percentual de clientes novos no último ano” será utilizado como exemplo, conforme mostra a figura 4.14.

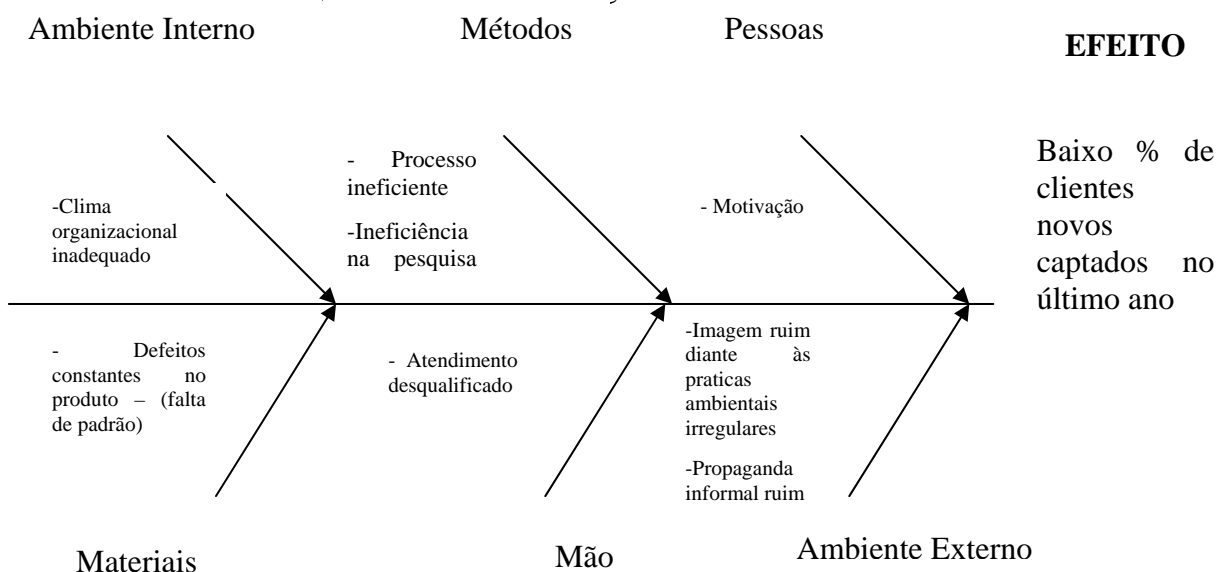


Figura 4.14 - Exemplo de identificação dos elementos formadores do ID “percentual de novos clientes captados no último ano”.

Para a determinação das categorias ou famílias principais do Diagrama de Ishikawa, sugere-se adaptá-lo aos elementos formadores do ID. No intuito de resumir as causas do mau desempenho dos ID, que para o objetivo do trabalho serão denominados elementos formadores, sugere-se a construção de um formulário resumo, conforme apresenta a Figura 4.15.

ID Prioritário (efeito)	CATEGORIA	Elementos Formadores (Causadores) do ID
ID1 – % de clientes novos capturados no último ano	Pessoas	Falta motivação (EF1)
	Métodos	Processo ineficiente (EF2) e ineficiência na pesquisa de marketing
	Ambiente Interno	Clima organizacional inadequado (EF4)
	Materiais	Defeitos constantes no produto (EF5)
	Mão de Obra	Atendimento desqualificado (EF6)
	Ambiente Externo	Imagem ruim diante às práticas ambientais (EF7), propaganda informal ruim(EF8)
ID2	Pessoas	Falta motivação (EF9)
	Materiais	Defeitos constantes no produto (EF10)

Figura 4.15 – Exemplo de quadro-resumo dos Elementos formadores dos IDs prioritários.

A primeira coluna da Figura 4.15 está reservada para os IDs prioritários, a segunda coluna para as categorias estabelecidas, e na terceira coluna, os elementos formadores do ID correspondente. Para o levantamento dos elementos sugere-se o auxílio da equipe e ainda, o auxílio da bibliografia pertinente às causas do mau desempenho de cada ID em análise.

Após o levantamento dos elementos formadores (EF) dos IDs, sugere-se que sejam agrupados os EF similares, para que estes não se repitam e tornem confusos os passos posteriores. Para esse agrupamento, será apresentado um quadro, conforme Figura 4.16.

ID1	ID2	Agrupamento
EF1 Falta motivação	EF9 Falta motivação	E1(EF1, EF9)
EF2 Processo ineficiente		E2
EF3 Ineficiência na pesquisa de marketing		E3
EF4 Clima organizacional inadequado		E4
EF5 Defeitos constantes no produto	EF10 Defeitos constantes no produto	E5 (EF5, EF310)
EF6 Atendimento desqualificado		E6
EF 7 Imagem ruim diante às práticas ambientais		E7
EF8 Propaganda ruim		E8

Figura 4.16 – Quadro de agrupamento dos efeitos dos IDs (para construção das Matrizes de Correlação entre Efeitos dos Indicadores de Desempenho e IRS).

Conforme demonstrado no exemplo apresentado na Figura 4.16, percebe-se que na coluna 3 são agrupados os elementos (E) correspondentes aos elementos formadores (EF) que se repetem nos ID pertinentes.

Para facilitar a futura aplicação do modelo, sugere-se a construção de outro quadro-resumo (ver Figura 4.17), onde serão apresentados os IDs correspondentes aos Efeitos (E) levantados através da Figura 4.16.

Efeitos (E)	Efeitos Agrupados (EF)	Indicadores (ID)		
		ID1	ID2	IDn
E1	(EF1, EF9)	X	X	
E2		X		
E3		X		
E4		X		
E5	(EF5, EF10)	X	X	
En		X		

Figura 4.17 – Quadro-resumo de Agrupamento por afinidade dos efeitos dos IDs para construção do enlace causal (referente ao agrupamento da figura 4.15 e 4.16).

Após a construção do diagrama de Ishikawa, será necessário selecionar quais dos elementos possuem relação direta com os Indicadores de Responsabilidade Social, no intuito de saber se há relação dos IRs com os elementos formadores do ID. Sugere-se, para estabelecimento desta relação, a matriz apresentada na Figura 4.18. Na segunda linha serão

distribuídos os elementos componentes dos IDs, levantados através do diagrama de Ishikawa. Na primeira coluna estarão distribuídos os IRS selecionados na Etapa 6.

Para estabelecer a relação entre os elementos dos IDs e IRs sugere-se que a equipe formada na Etapa 1 questione para cada elemento estabelecido, a seguinte pergunta: “um bom desempenho do IRs1 pode afetar o elemento “X” de forma a contribuir para a sua melhoria?”. Se a resposta for “não” a célula será deixada em branco, porém se for sim, a equipe deve decidir o “grau” de impacto do IRS nos elementos do ID. Se a relação for diretamente proporcional o sinal deverá ser positivo (+) e se for inversamente proporcional deverá ser negativo (-).

Esta pergunta será feita para todos os IRs da primeira linha em relação a cada elemento alocado na primeira coluna. Procede-se assim até que todas as células de relação tenham sido verificadas.

O procedimento anterior se repete agora para o elemento seguinte até que todas as colunas do quadro (figura 4.18) estejam preenchidas.

		Elementos (E) Formadores dos Indicadores de Desempenho (ID)									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	En
IRS	IRS1	+				+					
	IRS2	+	+	+	+			+			
	IRS3		-							-	
	IRS4	-	-							-	-
	IRS5		+					+			+
	IRS6										
	IRS7		+					+	+		
	IRS8		+	+				+			
	IRSn		-		+				-		

Figura 4.18 - Exemplo de matriz de relação entre os IRS com os elementos do ID.

Feito isso, sugere-se a construção de um diagrama de enlace causal que demonstrará de forma mais eficiente, as relações existentes entre os IRS e elementos dos IDs (E). Sua construção é considerada outro passo da Etapa.

O diagrama de enlace causal ilustrado na Figura 4.19 é hipotético e não possui relação com os exemplos dados anteriormente. Os passos utilizados para a sua construção, são

verificados no Capítulo 3. Espera-se, com o sua construção, a melhor visualização e compreensão da relação existente entre os elementos e os IRS.

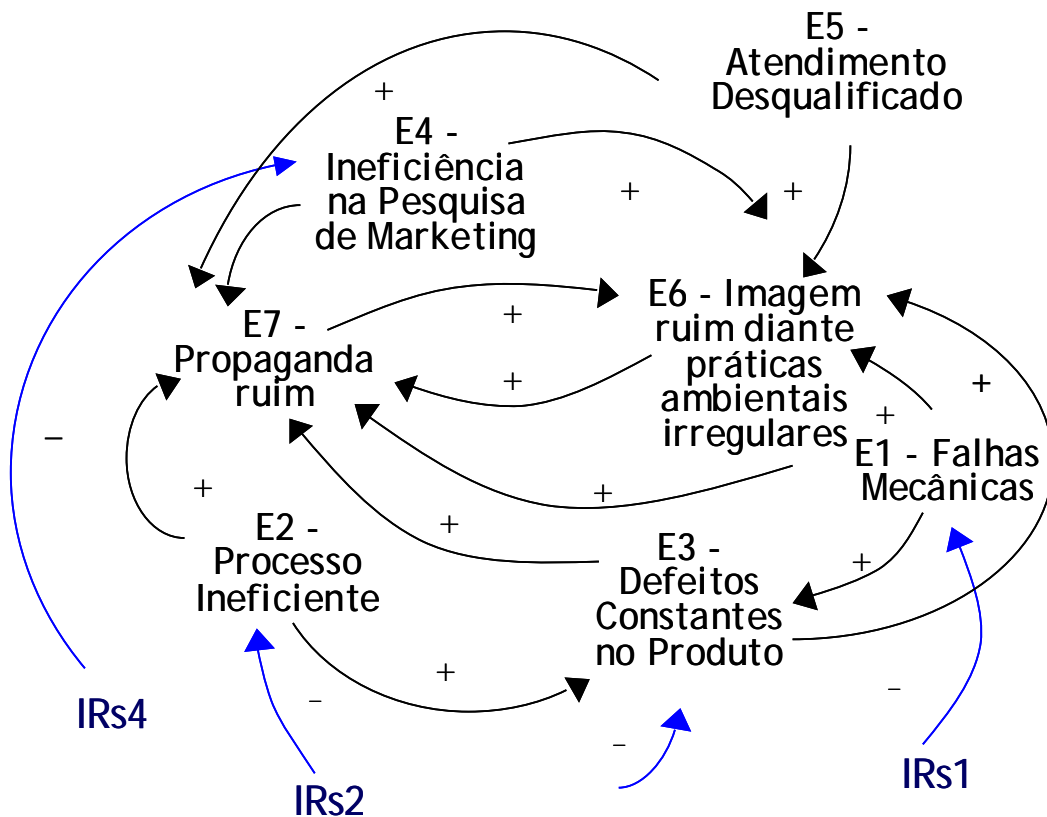


Figura 4.19 – Exemplo de diagrama de enlace causal entre IRS e elementos do ID.

Para facilitar a compreensão e leitura sobre as matrizes e diagrama de enlace causal, sugere-se construir uma legenda onde seja possível verificar os nomes dos elementos dos IDs e os IRS. Desta forma, a construção do diagrama de enlace causal e as matrizes ficarão mais simples, bem como seu entendimento.

O próximo passo a ser realizado, é o estabelecimento de quais IRS causam impacto nos IDs, através da construção da matriz de relação entre IRS e ID, conforme mostra a Figura 4.20. Sugere-se, para sua construção, a consolidação das matrizes estabelecidas na Figura 4.17 e 4.18.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	En
IRS1	+				+					
IRS2	+	+	+	+			+			
IRS3		-							-	
IRS4	-	-							-	-
IRS5		+					+			+
IRS6										
IRS7		+					+	+		
IRS8		+	+				+			
IRSn		-		+				-		
ID1	X	X	X	X	X					
ID2	X				X					
IDn										

Figura 4.20 – Exemplo de matriz de relação entre os IRS e IDs (Quadro Consolidado Figura 4.17 e 4.18).

Para a construção da matriz, sugere-se que a equipe revise as matrizes preenchidas anteriormente (Figura 4.17 e 4.18), a fim de torná-las fidedignas à realidade, uma vez que os dados precisam estar corretos para a consolidação das matrizes.

Como isso, sugere-se que a construção de uma matriz similar a Figura 4.18 e logo em seguida, a compilação de outra matriz similar a Figura 4.17. Através desta compilação será possível verificar quais os IRS que impactam os IDs, através dos seus elementos (E).

No caso do exemplo (Figura 4.20) verifica-se que o IRS1 (primeira coluna e segunda linha) possui relação com os elementos formadores do ID “E1 e E5”, ou seja possui 2 relações (+). Estes elementos por sua vez fazem parte do ID1, uma vez que a linha do ID1 (linha 11) corresponde com a coluna pertencente ao E1 e E5. Esta relação é marcada com um X na coluna correspondente aos elementos mencionados.

Da mesma forma verifica-se relação entre o IRS1 e ID2, uma vez que os elementos E1 e E5 estão marcados com “X” na coluna do ID2. Sugere-se que esta análise prossiga até que todas as células da matriz tenham sido verificadas.

Após o estabelecimento das relações (IRS x ID) verificadas na Figura 4.20, sugere-se a construção de outro Diagrama de Enlace Causal para melhor compreensão e visualização da relação existente entre IRS e ID, conforme apresenta o exemplo hipotético da Figura 4.21.

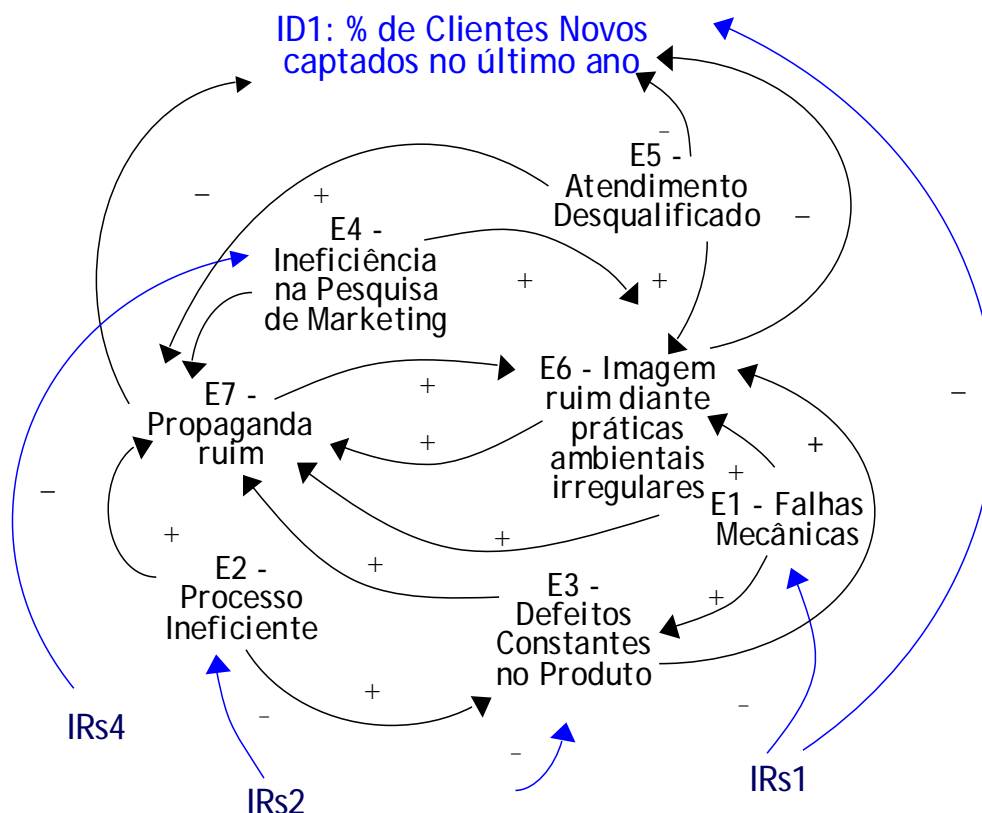


Figura 4.21 – Exemplo fictício de diagrama de enlace causal entre IRS e IDs.

Para não tornar a leitura repetitiva, sugere-se que para a construção e análise do diagrama de enlace causal, seja verificado o Capítulo 3.

O próximo passo desta etapa é apresentar o quadro-consolidado para estabelecer o grau de impacto entre os IRS e ID. Através do quadro consolidado será possível verificar, através do número de relações existentes entre as variáveis, o grau de impacto entre eles.

Sugere-se, portanto, a construção de um quadro-resumo (Figura 4.22 e 4.23) no qual pretende-se analisar alguns parâmetros, a saber:

- (a) o quanto o IRS impacta em relação a todo o sistema (IRS e ID);
- (b) o quanto o IRS impacta de forma isolada em cada ID;
- (c) para o IRS em questão, o quanto o ID impacta no total de relações entre ID e todos o IRS.

Para a análise dos três parâmetros (a), (b) e (c) citados anteriormente, sugere-se o preenchimento do formulário apresentado na Figura 4.22 e 4.23. Porém, não será necessária a participação de toda a equipe no preenchimento deste formulário, uma vez que é um quadro-síntese referente às etapas anteriores. Caso a equipe não participe do preenchimento, sugere-se que seja informada posteriormente sobre as análises concluídas.

Para facilitar a leitura, algumas células da Figura 4.23 foram inseridas da Figura 4.22, no intuito de tornar a explicação dos parâmetros, através de exemplo, mais simples e elucidativa.

	ID1			Participação de cada IRS em relação ao ID
(a) IRS1 5/25	(b) ++ (8%)			(a) 20%
	(c) 22,2%	(d) 40%		
(e) Soma	(e) 9			

Figura 4.22 – Células do Quadro Consolidado para estabelecer a relação entre IRS e ID.

(a) soma das relações “+” e “-“ existentes entre o IRS1 e ID1, ID2 e ID3, dividindo pelo número pelo número total de interações “+” e “-“ existentes em toda a matriz. Neste caso, a soma de interações é 5 e o número total visto na matriz é 25. Isto representa 20 %, ou seja, o IRS impacta em 20 % de todas relações entre os 4 IRS e os 3 IDs aqui representado;

(b) soma das relações “+” e “-“ existente só entre o IRS1 e ID1, dividido pelo total de interações da matriz (25). Neste caso, o número de interações é 2 e o total é 25 o que fornece 8% ;

(c) o resultado das relações “+” e “-“ existentes entre o IRS 1 e ID1, ID2 e IDn (b) e a soma total de relações “+” e “-“ existentes entre o ID1 e IRS1, IRS2, IRS3 e IRSn (e). Neste caso, a representação entre o número de interações existe no IRS1 em relação aos IDs representados em relação ao ID1 e aos IRS representados é de 22,22%;

(d) é o resultado do quanto o número de relações do IRS1, que no caso são 5 (a) representa de forma isolada no ID1, ou seja, 2 relações (b). Neste caso, a representação do

quanto o IRS1 representa de forma isolada no ID1 é de 40% (está diretamente relacionada como o percentual da célula “b”);

(e) soma de relações “+” e “-“ existentes entre ID1 e todos os IRS1, IRS2, IRS3 e IRSn. Sugere-se somar em cada coluna pertinente ao ID, o número de relações da célula (b) correspondente à coluna do ID. Neste caso o número de relações é 9.

Após o esclarecimento dos parâmetros, a seguir será apresentada a Figura 4.23 e em seguida uma breve explicação sobre o exemplo hipotético, que auxiliará no preenchimento do formulário, que dependerá, por sua vez, dos dados estabelecidos nas etapas anteriores.

	ID1		ID2		IDn		Participação de cada IRS em Relação ao ID
(a)IRS1 5/25	(b) ++ (8%)		(b) ++ (8%)		(b) + (4%)		20%
	(c) 22,2%	(d) 40%	(c) 18,2%	(d) 40%	(c) 20%	(d) 20%	
IRS2 9/25	(b) ++++ (16%)		(b) +++ (12%)		(b) ++ (8%)		36%
	(c) 44,4%	(d) 44,4%	(c) 27,2%	(d) 33,3%	(c) 40%	(d) 22,2%	
IRS3 4/25	(b) - (4%)		(b) - - (8%)		(b) - (4%)		16%
	(c) 11,1%	(d) 25%	(c) 18,2%	(d) 50%	(c) 20%	(d) 25%	
IRSn 7/25	(b) - + (8%)		(b) - - + (16%)		(b) - (4)		28%
	(c) 22,2%	(d) 28,6%	(c) 36,3%	(d) 57,1%	(c) 20%	(d) 14,3%	
Soma	(e) 9 (%)		(e) 11 (%)		(e) 5 (%)		100%

Figura 4.23 – Exemplo de Quadro Consolidado para estabelecer a relação entre IRS e ID (impacto).

Para melhor compreender o funcionamento e ainda facilitar o posterior preenchimento do quadro pertinente a Figura 4.23, será dado um exemplo fictício, onde sugere-se observar a matriz anterior (4.20). Faz-se importante mencionar que para que o exemplo seja melhor explanando, foram acrescentados alguns dados em relação a Figura 4.20, o que torna a explicação sobre o quadro consolidado mais eficiente.

O primeiro parâmetro a ser analisado na Figura 4.22 é o quanto o IRS em questão impacta no total de relações do sistema. O número de sinais inserido nas células (b)

corresponde ao número de relações entre IRS e ID. O número total de relações é igual ao denominador da célula (a), enquanto o numerador desta mesma célula corresponde ao número de relações pertinentes aos IDs correspondentes ao IRS em questão. No caso do IRS1, a soma do número de relações (sinais + e -) entre o ID1 (2 relações verificadas na célula (b), ID2 (2 relações) e IDn (1 relação) é 5. O total de relações entre todos os IRS e IDs são 25. A relação entre o número de relações existentes entre os ID1, 2 e n para o IRS1 (ou seja, 5) e todas as relações existentes no sistema (verificado através da Figura 4.20 que o total de relações são 25), dará o percentual do quanto o IRS1 impacta no total de relações, ou seja, o quanto cada IRS em estudo impacta para o total dos IDs analisados que pode ser verificado na última coluna da Figura 4.12. Neste caso, verifica-se que o IRS que possui maior impacto em relação aos IDs analisados é o IRS2, pois possui maior percentual (36%).

Outro parâmetro a ser analisado é o quanto o IRS representa de forma isolada em cada ID. No exemplo pertinente a Figura 4.12, esta análise pode ser verificada nas células (d). Verificando o exemplo do IRS1, o número de relações verificadas na célula (b) da segunda coluna, pertinente ao ID1 são 2 relações (++). O número total de relações pertinentes ao IRS1 e ID1, ID2 e IDn é 5 (verificado no numerador da célula (a) da primeira coluna, correspondente ao IRS1. A relação entre essas relações mostram o quanto o IRS1 representa, de forma isolada em cada ID. Neste caso, percebe-se que o IDn é o menos impactado pelo IRS1.

O terceiro parâmetro a ser analisado é o quanto o ID em questão representa no total de relações do ID entre todos os IRS. Para elucidar este parâmetro estabelecido, no exemplo (Figura 4.12), as células (c) representam esta relação, estabelecida entre o número de relações da célula (b) e o número de relações totais para o ID da célula (e). No exemplo, para o IRS1, o ID1 que possui 2 relações, em relação ao número de relações entre ID1 com os IRS1, 2, 3 e n ou seja, 9 relações, valor verificado na célula (e) da segunda coluna correspondente ao ID1. O resultado desta relação é 22,2%, verificado na célula (c) da segunda linha e segunda coluna da Figura 4.12. Diante do exemplo para este parâmetro, pode-se verificar que para o ID1, o IRs que mais tem impacto no seu desempenho é o IRS2 (44,4%) (verificado na célula c, na terceira linha da primeira coluna da Figura 4.22).

4.2.9 Etapa 9 – Estabelecimento da necessidade de investimento em IRS

A última etapa do modelo propõe uma análise dos resultados da etapa anterior, com base na necessidade em investimentos em indicadores de Responsabilidade Social. Esta etapa resume-se à Figura 4.24.

De forma geral, o investimento em ações sociais através dos IRS, podem ser estabelecidos mediante três critérios:

(1) Caso as metas dos ID não tenham sido alcançadas, e da mesma forma, os IRS correspondentes não tenham alcançado sua meta, propõe-se averiguar no quadro consolidado da Figura 4.23, quais os indicadores de Responsabilidade Social que mais impactam no seu desempenho e desta forma, promover o investimento das ações sociais correspondentes a esses indicadores. Com isso, os IRS contribuiriam de forma a aumentar o desempenho do ID. (Situação A da Figura 4.24);

(2) Porém, se o ID não alcançar sua meta, mas o IRS tiver alcançado, sugere-se rever a Figura 4.23, relacionado à matriz de relação entre os elementos do ID e IRS, verificando assim, se os indicadores de Responsabilidade Social estão desempenhando bem seu papel de forma a contribuir com o desempenho do ID (Situação B da Figura 4.24). Desta forma, sugere-se rever o impacto do IRS nos ID. Caso as metas do ID tenham sido alcançadas, porém os IRS não as tenham alcançado, sugere-se da mesma forma (Situação B da Figura 4.24) rever o impacto dos IRS nos ID na Figura 4.23;

(3) Por último, se as metas do ID e dos IRS forem alcançados, sugere-se que a empresa continue a investir nos IRS correspondentes aos ID.

		Metas Referentes ISs	
		Não Alcançado	Alcançado
Metas Referentes ID	Não Alcançado	Investir no IRs correspondente A	Rever impacto do IRs sobre o ID B
	Alcançado	Rever impacto do IRs sobre o ID B	Continuar investimento C

Figura 4.24 – Relação de Necessidades de Investimentos em IRS.

Dado o exposto, percebe-se a importância da obtenção de informações fidedignas para o correto preenchimento dos formulários pertinentes às etapas anteriores. Conforme as informações levantadas pela equipe, o preenchimento dos formulários e a relação entre indicadores IRs e ID, a empresa poderá decidir em e investir nas ações sociais que promovam a melhoria do desempenho dos seus ID.

A seguir será apresentada as condições para as futuras aplicações do modelo.

4.3 Condições para Futuras Aplicações do Modelo

O modelo poderá ser aplicado em qualquer empresa, para auxiliá-la na tomada de decisão em relação ao melhor investimento em ações sociais.

No entanto, quando algumas condições são atendidas, os resultados podem ser obtidos com maior seguridade e num período menor de tempo.

Deste modo, a implantação do modelo exige com antecedência a existência de condições favoráveis para sua efetivação, tais como:

- escolha correta dos membros da equipe;

- obtenção de apoio, principalmente do empresário e do coordenador de recursos humanos ou Responsabilidade Social;
- avaliação da disponibilidade de dados relacionados aos indicadores de desempenho e às ações sociais, e
- estabelecimento de um cronograma das atividades que ao serem efetivados, evitam problemas que podem intervir na aplicação adequada do modelo proposto.

A seguir será apresentado o Capítulo 5, onde estará descrita a aplicação completa do modelo ora proposto, bem como será feita uma análise geral da viabilidade para futuras aplicações em outras empresas.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a aplicação do modelo proposto, buscando consolidar, desta forma, suas etapas e objetivos. A seguir serão apresentadas a empresa pesquisada e a descrição da aplicação do modelo.

5.1. Apresentação da Empresa Pesquisada

O modelo foi aplicado em uma empresa que possui como atividade à industrialização de portas de madeira decoradas. A Pormade, empresa localizada na cidade de União da Vitória ao sul do Paraná, foi fundada em 1939, possui atualmente 312 funcionários e iniciou sua trajetória de Responsabilidade Social em meados de 1990, quando percebeu a importância de investir em ações sociais que beneficiam seus funcionários e a comunidade local.

A empresa tem como premissa que a necessidade de crescimento da empresa está diretamente vinculada ao crescimento intelectual dos funcionários. Desta forma, a empresa iniciou suas ações de responsabilidade social, tendo como base a educação, e por isso investiu em programas escolares para seus funcionários, a nível fundamental e médio. À medida que os funcionários se desenvolviam intelectualmente, a empresa observou a necessidade de novos investimentos, tendo assim a necessidade de incentivá-los ao ensino universitário.

Seguindo a mesma linha educacional, a empresa criou o programa de inclusão digital, onde oferece aos seus funcionários e também à comunidade o ensino da informática. Outros programas também são realizados, tais como o de profissionalização das esposas, o de qualidade de vida, o grupo de voluntários da Pormade (GVP), e ainda a política de portas abertas.

Através do constante incentivo às ações de responsabilidade social, a empresa vem ganhando prêmios a nível estadual, nacional e internacional referentes à responsabilidade social, o que vem lhe concedendo o título de uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

5.2. Descrição da Aplicação do Modelo

A seguir serão descritas a aplicação das etapas relatadas no Capítulo 4.

5.2.1 - Etapa 1- Formar equipe de trabalho

A formação da equipe de trabalho foi fundamental para o desenvolvimento das etapas posteriores do modelo através das corretas informações por ela prestadas. A formação da equipe teve como critério de formação, pessoas que tivessem acesso ao conhecimento estratégico da empresa, bem como conhecimento sobre os indicadores de desempenho, programas e ações de responsabilidade social, e ainda visão geral sobre o desempenho da empresa.

Desta forma, considerando estes quesitos, foi escolhido para a formação da equipe, alguns membros que se encaixassem neste perfil. A equipe foi formada pelo Diretor-presidente, Diretor Industrial, Diretora de Recursos Humanos e Responsabilidade Social e ainda a Coordenadora de Qualidade e Ambiental. Através do conhecimento do Diretor-presidente e Industrial foram obtidas as informações pertinentes aos efeitos das ações de responsabilidade social para o planejamento estratégico e lucratividade da empresa e para o desempenho dos funcionários, respectivamente. Tais informações foram importantes para estabelecer uma visão geral sobre a influência da responsabilidade social na empresa.

De forma pontual, a coordenadora de qualidade e ambiental forneceu informações fundamentais para abordar os indicadores de desempenho da empresa. Já as questões pertinentes à responsabilidade social, considerando seus programas e ações, bem como seu funcionamento e efeitos para a empresa foram informações importantes para a aplicação do trabalho e puderam ser levantados através das informações da Diretora de Recursos Humanos e Responsabilidade Social. Além disso, a Diretora de RH forneceu informações sobre os efeitos das ações de responsabilidade social com os indicadores de desempenho da empresa.

Com isso, através da equipe formada, segue-se a aplicação das etapas. A próxima etapa estabelecerá os indicadores de desempenho da empresa.

5.2.2 Etapa 2 – Levantar e estabelecer as metas dos indicadores de desempenho da empresa

Nesta etapa foi possível identificar e estabelecer as metas dos indicadores de desempenho, conforme as perspectivas da empresa. Através do levantamento auxiliado pela Coordenadora de Qualidade e Ambiental, foram levantados 65 indicadores de desempenho, divididos em 5 perspectivas: mercado e clientes, financeira, aquisição e fornecimento, pessoas e desempenho operacional.

Os indicadores de desempenho levantados estão separados por fábrica. Cada uma das fábricas possuem seus indicadores de desempenho de forma individual e para fins de delimitação do trabalho, os indicadores analisados serão apenas da fábrica 1. A fábrica 1 foi selecionada por possuir a maior produtividade dentre todas as fábricas, o que facilita segundo a equipe, a coleta de seus indicadores.

A seguir, conforme formulário apresentado na Figura 4.4, foram levantados os indicadores de desempenho da empresa, que estão descritos na primeira coluna da Figura 5.1. Na segunda coluna foi descrita a importância e justificativa de cada indicador, e na terceira coluna sua forma de avaliação. A fim de tornar a leitura mais dinâmica, estão descritos apenas alguns indicadores na Figura 5.1, e os demais estarão descritos no Apêndice A.

Nome do Indicador	Justificativa/Importância	Forma de Avaliação
Aumentar volume de portas prontas vendidas	Fornecer produtos fáceis a serem instalados e adequados as necessidades do cliente	Volume de portas prontas vendidas pela SAEV mês dividido pelo total de portas vendidas pelo SAEV no mês (%)
Manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade para a Norma ISO 9001	Manter o SGQ observando como a cultura na empresa a melhoria continua dos produtos e serviços	-
Melhorias Contínuas	Aumentar a participação dos grupos de melhoramento para estimular e desenvolver melhorias contínuas no processo, refletindo de maneira positiva no atendimento dos requisitos dos produtos	Total de grupos participantes no mês dividido pelo Total de grupos existentes (%)
Caixa Vermelha	Reduzir as perdas dos produtos buscando a sua conformidade	Valor Total caixa vermelha do mês dividido pelo faturamento total do mês em R\$
Retrabalho e Desperdício	Gerenciar as perdas de MP o desperdício e o retrabalho, visando minimiza-los para obter melhor aproveitamento dos recursos e	Soma dos Percentuais dividido pelo número de setor

	melhoria no processo	
Quebra MDF	Gerenciar as quebras da madeira MDF, visando minimiza-los para obter melhor aproveitamento do recurso e melhoria no processo	A diferença entre a entrada e saída de metros quadrados de MFD (3/15/30 mm) no processo dividido pelo total de entrada de metros quadrados de MDF (3/15/30mm) %
Quebra OSB	Gerenciar as quebras da madeira OSB, visando minimiza-los para obter melhor aproveitamento do recurso e melhoria no processo	A diferença entre a entrada e a saída de metros quadrados de OSB no processo dividido pelo total de entrada de metros quadrados de OSB %
Quebra no Processo de Lâmina Faqueada	Reduzir as perdas com a quebra no processo de lâmina faqueada	A diferença entre a entrada e saída de metros quadrados de lâmina no processo dividido pelo total de entrada de metros quadrados de lâmina (%)
Tempo Médio para execução de Assistência Técnica	Assegurar suporte técnico	Número de assistências técnicas realizadas em até 25 dias divididos pelo total de assistências técnicas realizadas no mês (%)
Dedicação a Treinamento e desenvolvimento	Oportunizar para a equipe o crescimento pessoal e profissional	Número de Funcionários multiplicado pelo tempo de treinamento dividido pelo total de funcionários da empresa

Figura 5.1 – Levantamento dos Indicadores de Desempenho da Empresa.

Após o estabelecimento dos indicadores de desempenho, foram levantadas junto à coordenadora de qualidade, as metas de cada um dos indicadores, e ainda, a situação que estes se encontravam em relação a sua meta no período de um ano (Apêndice B), especificamente entre outubro de 2005 a setembro de 2006. O período em análise foi estabelecido em função da data da aplicação do trabalho. Percebe-se que alguns indicadores de desempenho, por não possuírem uma forma de avaliação efetiva (Apêndice A), também não possuem no histórico situacional mensal (em relação a meta) dados numéricos passíveis de avaliação simples (por exemplo o ID Atendimento da Reclamação Procedente), como no caso de indicadores que possuem dados numéricos (por exemplo o ID Produtividade).

A próxima etapa mostrará a avaliação dos indicadores de desempenho estabelecidos nesta etapa. A seguir, será apresentada a Etapa 3.

5.2.3 Etapa 3 – Estabelecer os indicadores de desempenho considerados problemáticos

Após a realização do levantamento dos indicadores de desempenho da empresa e o estabelecimento de suas metas, avalia-se a situação atual dos indicadores descritos na Etapa 2.

Para efeito de comprovação da aplicabilidade do modelo, foram previamente escolhidos 10 indicadores considerados pela empresa, uma vez que a análise de todos os indicadores necessitará de um tempo maior para isso, além de revisão por parte da empresa das metas a serem consideradas. Além disso, os 10 indicadores estabelecidos possuem melhores critérios de avaliação e historicidade do que os demais, conforme observa-se no Apêndice B. Ressalta-se que para uma aplicação futura, todos os indicadores levantados na Etapa 2 deverão ser considerados para efeitos de hierarquização.

A avaliação proposta nesta etapa compõe-se de alguns critérios para determinar a situação atual dos indicadores de desempenho. Para determinar os critérios de avaliação será necessário visualizar a situação atual dos indicadores, que serão classificados posteriormente como problemáticos ou adequados. A visualização será ilustrada através de gráficos construídos a partir de dados reais dos indicadores de desempenho, os quais foram fornecidos pela empresa para o período de um ano (mês de outubro de 2005 a outubro de 2006). Foi realizado a avaliação em 15,3% dos indicadores de desempenho uma vez que a amostra permite visualizar o contexto pertinente ao todo. Além dos dados reais dos indicadores, foram levantados suas metas e dessa forma traçados os gráficos e linha de tendência para cada um dos 10 indicadores selecionados. Para avaliar os dados da empresa de forma homogênea foram retirados alguns dados considerados pela empresa como atípicos nos períodos estudados, considerados sazonais. Os indicadores selecionados são: aumento do volume de portas prontas vendidas pelo SAEV; Caixa vermelha; Retrabalho e desperdícios; Quebra de MDF; Quebra de OSB; Tempo Médio para Execução de Assistência Técnica; Taxa de turnover; Orçamentos e pedidos e por último Produtividade. Para avaliar os indicadores de desempenho foram utilizados alguns critérios, conforme descritos no Capítulo 4, como a tendência dos indicadores, o cumprimento da meta, a distância da meta e o prazo que o indicador alcançará a meta ou se desvirtuará da meta.

A seguir serão apresentadas as análises referentes aos indicadores selecionados, cuja descrição encontra-se nas figuras 5.2 a 5.22. É importante salientar que o detalhamento da análise encontra-se no Apêndice B.

a) Indicador ID1 – Volume de Portas Prontas na SAEV

Neste caso, o objetivo da empresa é aumentar o volume de portas prontas vendidos pela SAEV.

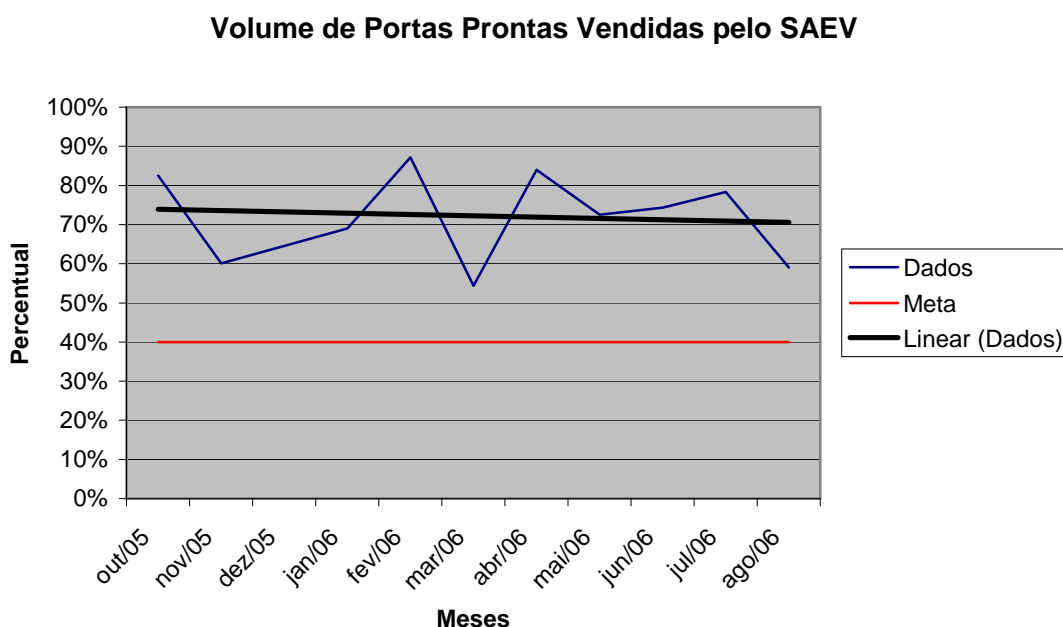


Figura 5.2 – Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID1.

Utilizando os critérios de avaliação estimados na Etapa 3 do Capítulo 4, será apresentada a avaliação do ID1, conforme Figura 5.3.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID1	Avaliação
Tendência	A tendência está em queda, tende a se aproximar da meta.	Ponto Negativo (-)

Meta	A linha de tendência encontra-se acima da Meta	Ponto Positivo (+)
Distância	A distância é de 47,52 pontos percentuais acima da meta ou seja, conforme critérios pré-estabelecidos, distância longa, com mais de 30% da meta	Ponto Positivo (+)
Prazo	Longo Prazo, se aproxima da meta em aproximadamente 4 anos	Ponto Positivo (+)

Figura 5.3 – Quadro de avaliação para o Indicador ID1.

Em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, o Indicador ID1 apresenta-se como não problemático já que possui 3 avaliações positivas e 1 negativa;

b) Indicador ID2 – Caixa Vermelha

Neste caso, o objetivo da empresa é aumentar a conformidade dos produtos através da diminuição da perda dos produtos (ver Figura 5.4).

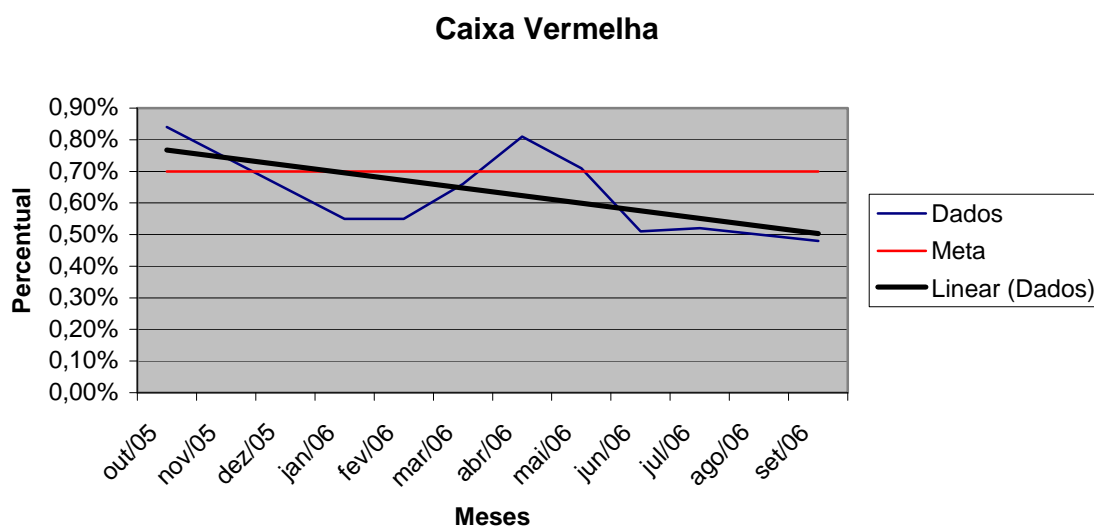


Figura 5.4 – Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID2.

Utilizando os mesmos critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID2, conforme Figura 5.5.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID2	Avaliação
Tendência	Queda, com tendência a se afastar do máximo permitido pela meta (+)	Ponto Positivo (+)
Meta	Indicador problemático porque oscila entre o máximo estipulado pela meta (0,7%) e acima do estipulado pela meta (+/-)	Ponto Neutro
Distância	A distância é de 31,42 pontos percentuais da meta, ou seja, média distância, segundo os parâmetros.	Ponto Neutro
Prazo	A tendência é de no prazo de 2 anos (longo prazo), o indicador atingir 0%, ou seja este ponto é positivo, uma vez que está longe de se desvirtuar da meta.	Ponto Positivo(+)

Figura 5.5 – Quadro de avaliação para o Indicador ID2.

Neste caso, em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, o Indicador ID2 apresenta-se como não problemático já que possui 2 avaliações positivas e 2 neutras;

c) Indicador ID3 – Retrabalhos e Desperdícios

Neste caso, o objetivo da empresa é diminuir o volume de retrabalho e desperdício na Fábrica 1. A Figura 5.6 apresenta o gráfico da linha de tendência para este indicador.

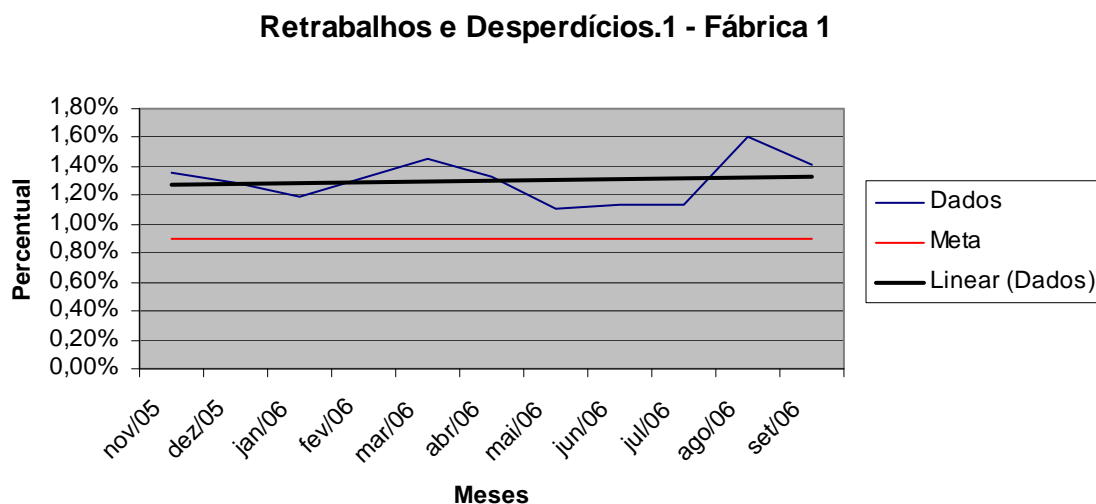


Figura 5.6 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID3.

Utilizando novamente os critérios de avaliação estimados na etapa 3 do Capítulo 4, será apresentada a avaliação do ID3, conforme Figura 5.7.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID3	Avaliação
Tendência	Tendência em elevação afastando-se ainda mais da meta (-)	Ponto Negativo (-)
Meta	A meta de desperdícios e retrabalhos é no máximo 0,9%, sendo assim, este indicador aponta problemas pois está fora da meta (-)	Ponto Negativo (-)
Distância	A faixa mostra uma distância de 56,6 pontos percentuais entre a meta e os dados, ou seja segundo os critérios pré-estabelecido, uma longa distância, o que no contexto mostra ser negativo	Ponto Negativo (-)
Prazo	A linha de tendência mostrada no gráfico tende a se afastar cada vez mais da meta, não permitindo seu encontro, isso significa a longo prazo um aumento grande de retrabalhos e desperdícios, considerando-se desta forma, do ponto de vista de avaliação do prazo do alcance da meta, algo problemático e negativo	Ponto Negativo (-)

Figura 5.7 - Quadro de avaliação para o Indicador ID3.

Percebe-se que o Indicador ID3 apresenta-se como problemático, considerando uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, já que possui as 4 avaliações negativas;

d) Indicador ID4 – Quebra MDF (10mm)

Neste caso, o objetivo da empresa é diminuir a quebra de MDF de 10 mm de espessura, utilizado para a fabricação de portas (ver Figura 5.9).

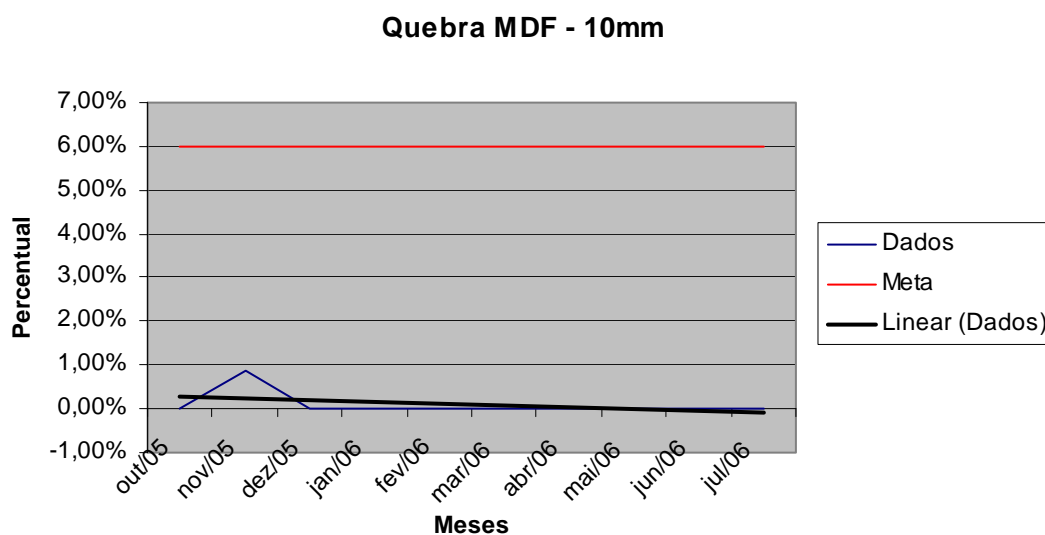


Figura 5.8 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID4.

Utilizando os critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID4, conforme Figura 5.9.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID4	Avaliação
Tendência	A tendência da linha é afastar-se cada vez mais do máximo permitido pelo indicador. Sendo assim, a linha que tende a zero mostra equilíbrio e ponto positivo ao indicador em questão (+)	Ponto Positivo (+)
Meta	Neste caso a meta é no máximo 0,6% de quebra de MDF, sendo assim este indicador está dentro da meta, e de forma positiva encontra-se bem abaixo do máximo estipulado pela meta. (+)	Ponto Positivo (+)
Distância	A distância da meta é outro ponto positivo (encontra-se zero pontos percentuais longe da meta), ou seja encontra-se a uma longa distância da meta (+)	Ponto Positivo (+)
Prazo	Pela linha de tendência não há possibilidade dos dados aproximarem-se da meta, desta forma, a tendência da quebra de MDF é ficar em 0% (+)	Ponto Positivo (+)

Figura 5.9 – Quadro de avaliação para o Indicador ID4.

Frente aos demais indicadores, o Indicador ID4, em uma avaliação preliminar e isolada, apresenta-se como não problemático já que possui as quatro avaliações positivas;

e) Indicador ID5 – Quebra OSB

Neste caso, o objetivo da empresa é diminuir a quebra de OSB para fabricação de portas (ver Figura 5.10).

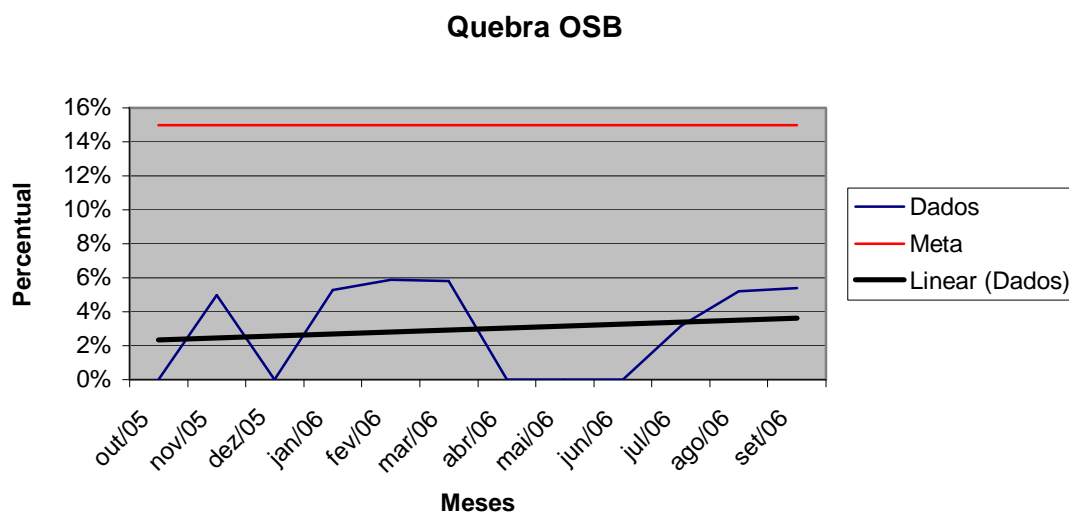


Figura 5.10 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID5.

Utilizando os critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID5, conforme Figura 5.11.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID5	Avaliação
Tendência	A tendência da linha eleva-se e tende a atingir o máximo permitido.	Ponto Negativo (-)
Meta	A meta foi alcançada uma vez que o máximo permitido para o indicador quebra de OSB é de 14% e os dados mostram quebra inferior a este percentual.	Ponto Positivo (+)
Distância	Distância longa entre a meta e os dados, desta forma pode-se consideradr positiva a distância de faixa entre ambos. A distância longa é de 64 pontos percentuais, ou seja, superior a 20%.	Ponto Positivo (+)
Prazo	Considerando a linha de tendência, o prazo para a linha alcançará o máximo estipulado pela meta é de 5 a 6 anos. Sendo assim, o prazo de Longo prazo permite sugerir que embora o indicador esteja em boa posição, precisa de observações para que não aconteça de estrapolar a meta permitida.	Ponto Positivo (+)

Figura 5.11 – Quadro de avaliação para o Indicador ID5.

Em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, o Indicador ID5 apresenta-se como não problemático já que possui 3 avaliações positivas e 1 negativa.

f) Indicador ID6 – Quebra do Processo de Lâmina Faqueada

Neste caso, o objetivo da empresa é diminuir a quebra de lâmina faqueada na fabricação de portas.

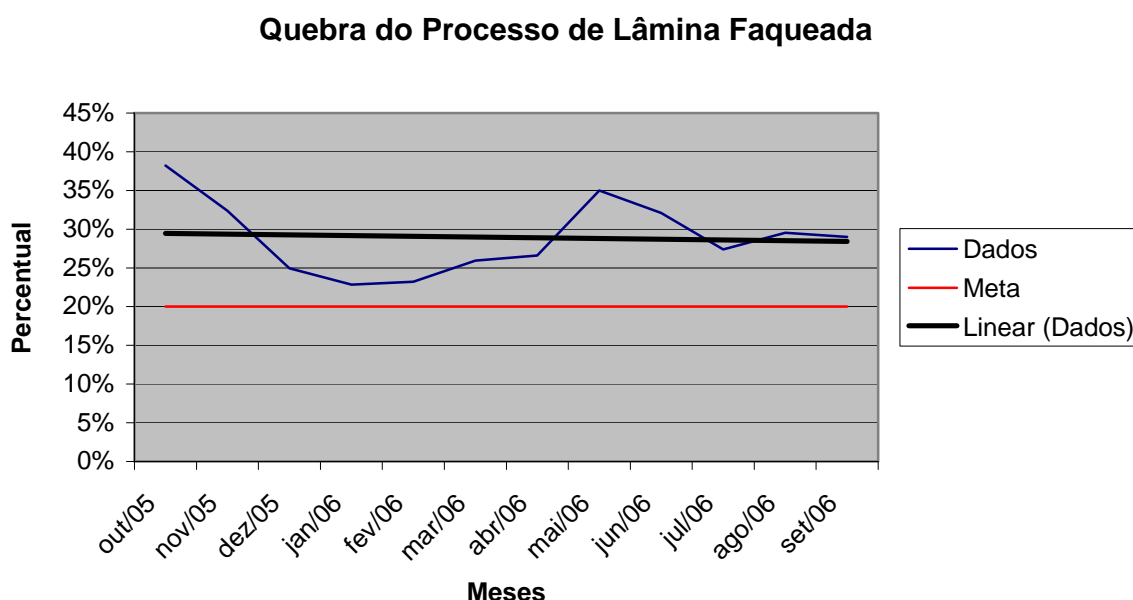


Figura 5.12 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID6.

Utilizando os critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID6, conforme Figura 5.13.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID6	Avaliação
Tendência	A linha de tendência indica leve queda, o que torna a situação positiva, uma vez que se a tendência continuar, possivelmente o indicador alcançará a meta	Ponto Positivo (+)
Meta	A meta do indicador é de no máximo 20% para a quebra da lâmina faqueada e o gráfico mostra que os dados estão fora da meta estipulada. Desta forma, os dados mostram que há mais quebra do processo de	Ponto Negativo (-)

	lâmina faqueada do que a meta determina.	
Distância	A distância entre a meta e os dados é longa (45 pontos percentuais), ou seja, ponto negativo para o indicador , considerando o critério de avaliação.	Ponto Negativo (-)
Prazo	O prazo para alcançar a meta é longo (aproximadamente 4 anos), mais de 2 anos. Embora a linha de tendência mostre o lado positivo de se aproximar da meta, percebe-se um prazo muito longo para alcançá-la.	Ponto Negativo (-)

Figura 5.13 - Quadro de avaliação para o Indicador ID6.

O Indicador ID6, em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, apresenta-se como problemático já que possui 3 avaliações negativas e 1 positivas;

g) Indicador ID7 – Tempo Médio para Execução de Assistência Técnica

Neste caso, o objetivo da empresa é diminuir o tempo médio para assistência técnica (ver Figura 5.14).

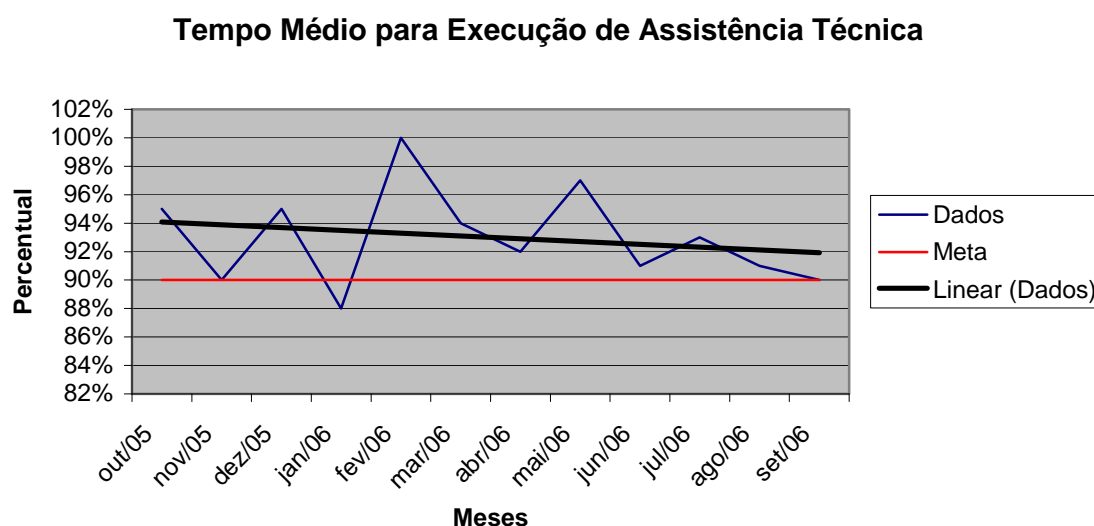


Figura 5.14 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID7.

Utilizando os critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID7, conforme Figura 5.15.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID7	Avaliação
Tendência	Há uma tendência de queda na linha, que mostra uma provável aproximação da meta e logo de estropolar o valor mínimo da meta. Se isso ocorrer a meta que está plenamente atingida pode não ser mais atendida e em termos de indicador, a tendência será aumentar o tempo médio para execução de assistência técnica. Neste caso, a tendência é um ponto negativo.	Ponto Negativo (-)
Meta	A meta estipulada é de no mínimo 90% das assistências técnicas sejam executadas no tempo certo. Desta forma, percebe-se através do gráfico que os dados da empresa atendem a meta e estão acima do esperado. A meta é um ponto positivo.	Ponto Positivo (+)
Distância	A distância é outro ponto negativo, (0 pontos percentuais) ou seja, curta distância entre a meta e o indicador.	Ponto Negativo (-)
Prazo	A linha de tendência mostra que em aproximadamente 1 ano a linha atingirá a meta mínima do indicador. Isso faz com que a médio prazo o indicador pode tornar-se problemático através da diminuição do tempo médio de assistência técnica. Embora seja um indicador em observação por ter a linha de tendência a médio prazo se aproximar do mínimo de meta estipulado, o prazo pode ser considerado positivo.	Ponto Positivo (+)

Figura 5.15 - Quadro de avaliação para o Indicador ID7.

Neste caso, não se pode ainda concluir se o indicador ID7 é considerado problemático, pois houve empate nos critérios, o que exige que a avaliação final deve ser feita considerando-se a posição deste indicador frente ao conjunto dos demais indicadores;

h) Indicador ID8 – Taxa de Turnover

Neste caso, o objetivo da empresa é diminuir a taxa de rotatividade da mão de obra (ver Figura 5.16). Após a apresentação da Figura 5.16, utilizando os critérios de avaliação estimados na etapa 3 do Capítulo 4, será apresentada a avaliação do ID8 (ver Figura 5.17).

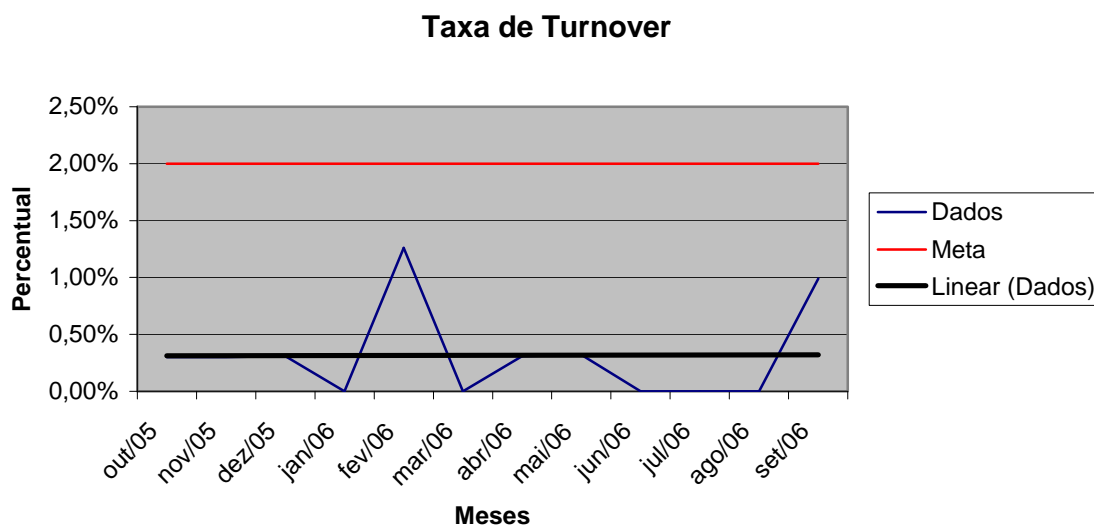


Figura 5.16 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID8.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID8	Avaliação
Tendência	A linha de tendência está em equilíbrio, ou seja ela tende a não se aproximar ou ultrapassar a meta estipulada. Desta forma, pode-se considerar este ponto positivo, uma vez que a tendência não promove o aumento da taxa de turnover.	Ponto Positivo (+)
Meta	A meta do indicador é no máximo 2% e observa-se no gráfico que os dados estão satisfazendo a meta. Desta forma a meta é efetiva.	Ponto Positivo (+)
Distância	A distância entre a meta e os dados também pode ser vista no gráfico de forma equilibrada. A distância pode ser considerada longa (50,5 pontos percentuais), e considerando a tendência, pode-se perceber que a distância é permanente. Neste caso, o critério distância pode ser considerado positivo.	Ponto Positivo (+)
Prazo	Conforme visto no critério tendência, observa-se que a linha é constante, logo o prazo neste caso não pode ser visualizado. Desta forma, este critério pode ser considerado positivo.	Ponto Positivo (+)

Figura 5.17 - Quadro de avaliação para o Indicador ID8.

Pecebe-se que o ID8, em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, apresenta-se como não problemático já que possui as 4 avaliações positivas;

i) Indicador ID9 – Orçamentos e Pedidos

Neste caso, o objetivo da empresa é aumentar os orçamentos e vendas dos produtos (ver Figura 5.18).

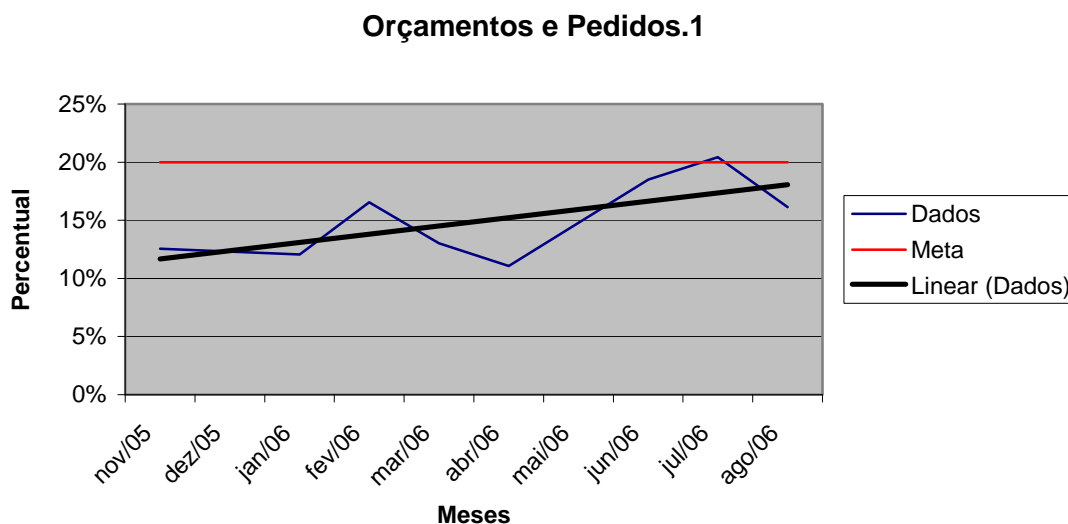


Figura 5.18 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID9.

Utilizando os critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID9, conforme Figura 5.19.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID9	Avaliação
Tendência	A linha de tendência está em elevação significando que embora a meta não seja atingida, conforme os dados do indicador, a tendência é aumentar os orçamentos e fechamento de pedidos.	Ponto Positivo (+)
Meta	O mínimo estipulado para este indicador é de 20%. Desta forma, conforme mostra o gráfico, os dados do indicador não chegam ao mínimo estabelecido pela meta e desta forma, encontra-se abaixo da meta, o que torna esse critério um ponto negativo na avaliação.	Ponto Negativo (-)
Distância	A distância média entre a meta e os dados é média (19,35 pontos percentuais).	Ponto Neutro

Prazo	O prazo para que a linha de tendência alcance a meta é de aproximadamente 1 mês o que torna o curto prazo para alcançar a meta um ponto positivo.	Ponto Positivo (+)
-------	---	--------------------

Figura 5.19 - Quadro de avaliação para o Indicador ID9.

O Indicador ID9, em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, apresenta-se como não problemático já que possui 2 avaliações positivas e 1 negativa e 1 neutra.

j) Indicador ID10 – Produtividade

Aqui, o objetivo da empresa é aumentar a taxa de produtividade (ver Figura 5.20).

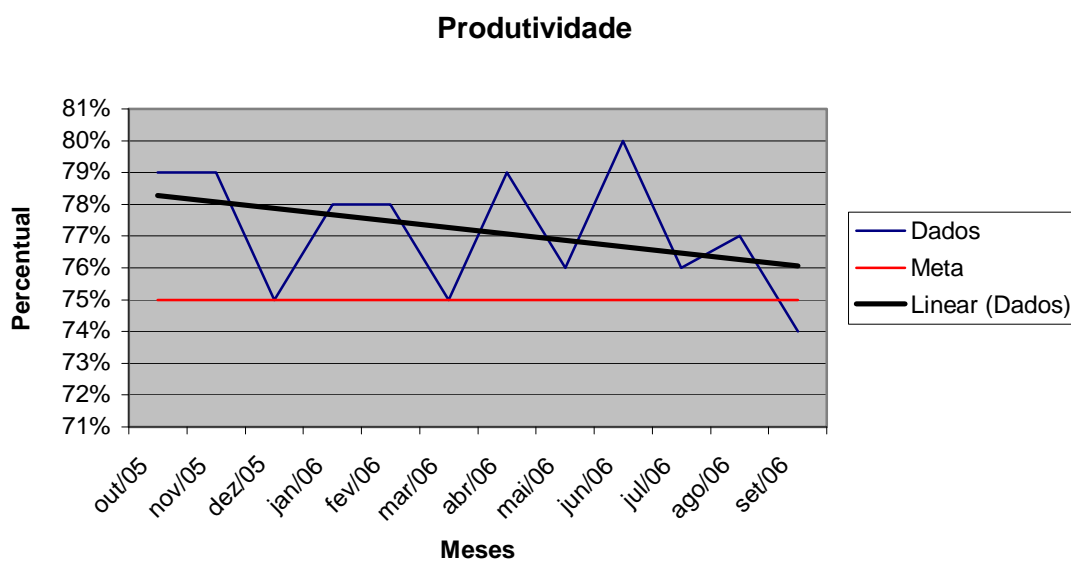


Figura 5.20 - Dados, meta e curva de tendência para o indicador ID10.

Utilizando os critérios de avaliação, será apresentada a avaliação do ID10, conforme Figura 5.21.

Critério de Avaliação	Situação do Indicador ID10	Avaliação
Tendência	A linha de tendência mostra uma queda, o que promove uma tendência de baixar a produtividade. Neste caso, considera-se este critério de avaliação negativo.	Ponto Negativo (-)
Meta	A meta do indicador produtividade é de no mínimo 75%, e conforme visto no gráfico, o indicador atinge a meta estipulada, tornando este ponto positivo dentro da avaliação do indicador.	Ponto Positivo (+)
Distância	A média da faixa de distância entre a meta e os dados é de aproximadamente 1,33 pontos percentuais, ou seja pequena distância, o que torna este ponto negativo.	Ponto Negativo (-)
Prazo	O prazo para alcançar o mínimo estipulado para o indicador é de 6 mês. Desta forma, considera-se de curto prazo o tempo para se atingir o mínimo estipulado para a meta.	Ponto Negativo (-)

Figura 5.21 - Quadro de avaliação para o Indicador ID10.

O Indicador ID10, em uma avaliação preliminar e isolada frente aos demais indicadores, apresenta-se como problemático já que possui 3 avaliações negativas e 1 positiva.

Conforme explicado no Capítulo 4, para escolher o modelo ideal no intuito de representar a tendência na série temporal, é necessário fazer inicialmente a análise de resíduo, ou utilizar os demais métodos caso este não seja suficiente. Sendo assim, os modelos de tendência evidenciados nos gráficos foram encontrados a partir da análise de resíduos, sendo que o mais adequado para as séries temporais analisadas foi o modelo de regressão linear.

A seguir é apresentado através do quadro-resumo (Figura 5.22), o resultado da avaliação obtida anteriormente e que a partir dela será possível propor uma definição hierárquica mais precisa entre o conjunto de indicadores.

Crítérios de Avaliação em relação à (ao):						
Nome dos Indicadores	Meta	Tendência	Prazo (atingir meta)	Distância (à meta)	Situação Atual	Prioridade
ID1 - Aumentar volume de Portas prontas vendidas pelo SAEV	+	-	+ (4 anos)	47,52pp +	Amarelo	7
ID2 - Caixa Vermelha	-	+	- (1 ano tende 0)	31.42 pp -	Amarelo	5
ID3 - Retrabalho e Desperdício	-	-	- (mais de 5 anos)	56.6 pp +	Vermelho	1
ID4 - Quebra MDF	+	+	+	0 pp	Verde	-
ID5 - Quebra OSB	+	-	+ (mais de 5 anos)	64 pp -	Amarelo	8
ID6 - Quebra de Processo de Lâmina Faqueada	-	+	- (mais de 2 anos)	45 pp +	Vermelho	2
ID7 - Tempo médio para execução de assistência técnica	+	-	+ (1 ano)	0 pp	Amarelo	6
ID8 - Taxa de Turnover	+	+	+ (não chega)	50.5 pp -	Verde	-
ID9 - Orçamento e Pedidos	-	+	+ (1 mês)	19.35 pp -	Amarelo	4
ID10 - Produtividade	+	-	- (6 meses)	1.33 pp -	Vermelho	3

Figura 5.22 - Quadro síntese da situação atual dos indicadores de desempenho selecionados na Etapa 2.

Na Figura 5.22 pode-se observar, conforme os parâmetros estabelecidos na Etapa 3 do Capítulo 4, que os IDs prioritários estão indicados pela cor vermelha (urgente) na coluna correspondente à situação atual. Os indicadores que estão em cor amarela (atenção) exigem cautela, mas não são urgentes como os indicados em vermelho. Já os IDs correspondentes às cores verde estão adequados quanto aos critérios estabelecidos na Etapa 3 do Capítulo 4.

Observa-se portanto, que os IDs 3, 6 e 10 foram considerados prioritários, porém o ID 6 cuja meta não foi atingida, segundo a empresa, não pode ser considerado prioritário, uma vez que sua meta foi recentemente alterada, o que impossibilitou adequá-lo aos dados já pesquisados. Desta forma, segundo a empresa o ID 6 não é considerado problemático em função da alteração da meta. Com isso, o próximo ID a ser observado como problemático, na escala de prioridade estabelecida na última coluna da Figura 5.22 é o ID 9 (Orçamentos e Pedidos). O ID3 (Retrabalho e Desperdício) foi considerado prioritário uma vez que todos os critérios estabelecidos se mostraram negativos. O ID10 (Produtividade) embora possua o critério “meta”positivo, se mostrou negativos nos outros critérios. Desta forma, foi considerado prioridade número 2. Já o ID9 foi considerado o terceiro indicador prioritário, uma vez que, embora possua os a maioria dos critérios positivos, possui a meta negativa.

Desta forma, os IDs considerados prioritários, e que serão abordados na Etapa 8 são: Retrabalho e Desperdício, Produtividade e Orçamentos e Pedidos.

Os resultados desta etapa serão novamente retomados na Etapa 8, mas antes deverá ser realizado o levantamento das ações sociais da empresa, conforme será visto a seguir.

5.2.4 Etapa 4 – Levantamento das ações sociais da empresa

O Capítulo 2 buscou abordar o conceito de ação social, bem como os tipos de ação social praticada pelas empresas. A partir disso, foi levantado junto a coordenadora de Recursos Humanos, através do formulário (ver Figura 4.8 do Capítulo 4), as ações sociais praticadas pela empresa.

Conforme estabelecido na Figura 4.8, o formulário foi dividido em Grupos de Ações Sociais (adaptado com o auxílio do Capítulo 2) para estratificar os tipos de ações sociais da empresa. Observa-se a seguir, na Figura 5.23 que as ações sociais foram denominadas de “programas” pela empresa. Os programas sociais analisados foram: Qualidade de Vida (subdividido em demais sub-programas), Programa Escolar, Grupo Voluntários Pormade (GVP), Inclusão Digital, Profissionalização das Esposas e Política de Portas Abertas (verificado na Figura 5.23).

Ações Sociais Realizadas pela Empresa	Tipos de Ações
Grupo de Ações Esportivas/Recreativas	-Programa de Qualidade de Vida
Grupo de Ações Sociais e Culturais	-Programa Política de Portas Abertas
Grupo de Ações Educacionais	-Programa Escolar
Grupo de Ações Assistenciais	-Programa Grupo de Voluntários Pormade (GVP)
Grupo de Ações Geradoras de Emprego e Renda	-Programa Inclusão Digital -Programa Política de Portas Abertas -Programa Profissionalização das Esposas -Programa Escolar

Figura 5.23 - Formulário para o levantamento dos tipos de ações sociais da empresa.

Conforme observado na Figura 5.23, o Programa Escolar está inserido em duas categorias de grupo de ação social: o grupo de ações educacionais e geradoras de emprego e renda. Isso ocorre porque para a empresa o maior objetivo deste programa é qualificar as pessoas do programa especialmente para o mercado de trabalho, sejam elas profissionais da própria empresa ou da comunidade.

Desta forma, embora o programa escolar seja de caráter educacional também poderá ser classificado como gerador de emprego e renda. Assim, o Programa Política de Portas Abertas, que será explicado a seguir, além de possuir caráter cultural em função do seu objetivo, também pode ser classificado no grupo gerador de emprego e renda.

A seguir será analisado cada um dos programas de ação social praticadas pela empresa, contextualizando seus objetivos e importância:

- Programa Qualidade de Vida: o programa qualidade de vida foi criado pela empresa em 1998 com o objetivo de proporcionar um ambiente saudável ao trabalhador e sua família. As atividades pertinentes ao programa qualidade de vida são: ginástica laboral, academia de musculação para os funcionários, ginástica para as esposas dos funcionários e profissionais mulheres da empresa, aulas de futebol de salão para os filhos dos funcionários e aulas de dança para as filhas dos funcionários, dentre outras. Este programa é de grande importância para a empresa uma vez que estimula a harmonia no ambiente de trabalho e familiar do profissional;

- Programa Escolar: o programa escolar teve início em 1994, e tem por objetivo qualificar os profissionais da empresa e comunidade, através do desenvolvimento intelectual dos mesmos. Entre 1994 e 1999 o programa escolar se restringia aos profissionais da empresa. A partir de

2001 a empresa ampliou o programa à família dos funcionários e em 2002, à comunidade vizinha. O programa escolar visa proporcionar o ensino fundamental e médio às pessoas inscritas no programa e o terceiro grau aos profissionais com cargo de liderança na empresa;

- Programa Grupo de Voluntários Pormade: o Grupo de Voluntários Pormade (GVP) foi criado em 2002 com o objetivo de promover as ações de responsabilidade social interna e externa. A empresa dá prioridade às ações de responsabilidade interna, como confecções de brinquedos utilizando resto de madeira para doação às creches carentes da cidade. Como o próprio nome da ação mostra, as ações são voluntárias e envolvem todos os profissionais da empresa. Algumas das ações de responsabilidade externa praticada pelos voluntários da empresa são: mutirões para construção de casas para famílias carentes, reformas de escolas, arrecadação de presentes para o Natal de famílias carentes e desenvolvimento de programas educativos para crianças carentes (tem como tema principal a higiene bucal);

- Programa Inclusão Digital: este programa teve início em 1998 com objetivo inicial de preparar os profissionais para as necessidades tecnológicas da empresa. Com a extensão do programa à comunidade, o objetivo passou a ser o de preparar funcionários e comunidade ao mundo digital. A empresa possui uma parceria com a universidade local, a qual fornece seus laboratórios para os cursos de inclusão digital e em troca a empresa fornece estágios remunerados para os universitários;

- Programa de Profissionalização das Esposas: este programa teve início em 2002 e tem por objetivo profissionalizar as esposas dos profissionais no intuito de aumentar a renda familiar e o ambiente familiar dos profissionais da empresa. As atividades que envolvem este programa são: cursos de manicuro, pedicuro, depilação e massagem;

- Programa de Política de Portas Abertas: este programa teve início em 1993, quando a empresa aderiu à administração participativa o que permitiu aos profissionais contribuírem efetivamente com a gestão da empresa. Algumas ações pertinentes a este programa são o sistema de comunicação interno (como rádio interno), reuniões com grupos de melhoria, café de integração com grupos de melhoramentos, programa PETIM (programa de erros, tesouros, inovações e melhorias). Este último programa refere-se ao incentivo aos profissionais em relação a participação na empresa, observando e apontando erros, criando idéias inovadoras e de melhorias.

A partir das ações de responsabilidade social praticadas pela empresa, serão levantados os efeitos esperados para cada ação, conforme será visto a seguir.

5.2.5 - Etapa 5 - Levantamento dos efeitos esperados das ações sociais

Nesta etapa foram levantados os efeitos esperados para cada tipo de ação estabelecida na etapa anterior com auxílio da coordenadora de Recursos Humanos da empresa, bem como na literatura especializada sobre as ações pertinentes. Conforme observa-se na Figura 5.24, foram levantados os efeitos Primários e Secundários para as ações de responsabilidade social da empresa. Faz-se necessário salientar que a ação social “programa de qualidade de vida” foi subdividida em seus sub-programas para obter melhores resultados em relação aos efeitos, uma vez que os sub-programas destas ações envolvem efeitos de ação coletivo, como por exemplo a ginástica laboral e com a família e efeito individual como a musculação. Desta forma, para obtenção de melhores resultados em termos de efeitos em responsabilidade social, foram incluídos como ações sociais propriamente ditas, os sub-programas desta ação de responsabilidade social.

Para a obtenção dos efeitos primários das ações RS (coluna 2 da Figura 5.24), foram levantados na literatura e efetuadas algumas entrevistas com profissionais das áreas pertinentes (médicos, psicólogos, pedagogos, profissionais da educação física), no intuito de verificar os efeitos diretos para a pessoa envolvida pela ação. Já o fenômeno global (coluna 3 da Figura 5.24) foi “construído” através da literatura pertinente que relaciona os efeitos pessoais das ações de responsabilidade social e sua relação com a responsabilidade social.

A quarta coluna da Figura 5.24 apresenta os efeitos secundários das ações sociais, em termos de RS, ou seja, de acordo com os efeitos primários apresentados (coluna 2) foi determinado o efeito destes para a empresa.

Faz-se importante salientar que, embora a literatura disponível para construção dos efeitos de cada ação tenha sido estudada e analisada, assim como as entrevistas com profissionais das áreas pertinentes, a sua construção não está evidente na literatura. Desta forma, salienta-se a contribuição deste trabalho para a literatura pertinente à responsabilidade social.

Além da literatura e entrevistas pertinentes aos efeitos primários das ações de RS, houve consenso afirmativo da coordenadora para obtenção dos efeitos das ações de responsabilidade social da empresa.

Estrutura	Processo		
Ações Sociais	Efeitos Primários (diretos das ações sociais)	Fenômeno Global (o que representa em RS)	Efeitos Secundários (em RS)
Ginástica Laboral	Aumento de relacionamento interpessoal	- comunicação interpessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional
	Diminuição do <i>stress</i> pessoal	- disposição física para o trabalho (stress gera falta de concentração, problemas digestivos, mudanças de humor, dores musculares, enxaqueca, irritação)	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho (resgatam auto-estima, diminui doenças e melhora desempenho dos trabalhadores) (rendimento/produktividade/ desperdícios) sobrecarga no trabalho, autonomia e pressão excessiva para o cumprimento de metas
	Atuação positiva nos vícios posturais	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
Musculação	Aumento da resistência física	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Aumento da auto-estima (estética)	- confiança e assertividade nas tarefas a serem desenvolvidas	- desenvolvimento das lideranças nos grupos de trabalho
	Melhoria do sono e bem-estar	- concentração e atenção nas tarefas a serem desenvolvidas	- segurança no trabalho e (minimização de retrabalho e desperdício)
	Aumenta capacidade cardiovascular	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Aumento da flexibilidade corporal	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Diminui chance de doenças como: diabete, osteoporose e artrose	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho

Ginástica com a Família	Aumento do relacionamento inter-pessoal	- comunicação interpessoal - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional
	Aumento de auto-estima	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança nas pessoas e grupos
Dança e Futebol de Salão para os filhos dos funcionários	Melhoria na capacidade cardio-respiratória	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Melhoria da pressão arterial	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Melhoria da pressão periférica	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Perda calórica	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Aumento da proteção das articulações	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Atenua dores no corpo	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Previne problemas posturais	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
	Aumento do convívio social	- comunicação - relacionamento inter-pessoal	- enraizamento da cultura organizacional
	Melhoria nos efeitos psicossociais	- disposição física e mental para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho
- Programa Escolar	Aumento da Auto-estima pessoal	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança em pessoas e grupos de trabalho
	Aumento relacionamento inter-pessoal	- comunicação inter-pessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional
Grupo de Voluntários Pormade (GVP)	Estimula a solidariedade	- compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional
	Estimula a criatividade	- estimula a inovação	- geração de idéias - desenvolvimento de novos projetos e produtos
	Estimula a tomada de decisão	- atitudes pró-ativas	- desenvolvimento da liderança pessoal
- Inclusão	Aumento da auto-estima	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança pessoal

Digital	Desenvolver habilidades e capacidades individuais	- criatividade, inovação, informação	- desenvolvimento de novas idéias/produtos/projetos
	Gerar conhecimento	- criatividade, inovação, informação	- desenvolvimento de novas idéias/produtos/projetos
Profissionalização das Esposas	Aumento da auto-estima pessoal	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança pessoal
	Melhoria da situação do orçamento familiar	- motivação, disposição e dedicação para as tarefas realizadas	- retenção de talentos na empresa
	Equilibra a distribuição de poderes e responsabilidades	- equilíbrio, concentração no ambiente (de trabalho)	- segurança no trabalho e (minimização de retrabalho e desperdício)
	Reduz conflito de interesses	-motivação, dedicação e compromisso coletivo	- retenção de talentos na empresa -enraizamento da cultura organizacional
- Política de Portas Abertas	Aumento de relacionamento interpessoal	- comunicação interpessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional

Figura 5.24 – Formulário para o levantamento dos efeitos esperados para cada ação social da empresa.

É importante ressaltar que este formulário permite flexibilidade de preenchimento à equipe, através do estabelecimento de todos os efeitos esperados para cada ação. A seguir serão estabelecidos na Etapa 6, os indicadores de responsabilidade social correspondentes para a empresa.

5.2.6 Etapa 6 – Estabelecer os indicadores de responsabilidade social

A partir dos efeitos das ações sociais levantados através do formulário (Figura 5.25) estabelecido na etapa anterior, foram estabelecidos os Indicadores de Responsabilidade Social (IRS) da empresa. O critério utilizado para a construção dos IRS baseou-se na literatura disponível sobre o assunto (Capítulo 2).

Para melhor compreender a construção dos indicadores IRS, foi estabelecido junto a Figura 5.24 (Etapa 5), uma quinta coluna onde foram inseridos os IRS pertinentes a cada efeito, conforme mostra o Apêndice C. Com isso, o IRS busca medir os efeitos secundários da responsabilidade social. A partir dos IRS encontrados, verificou-se um grande número de IRS coincidentes, o que permitiu estabelecer uma seleção dos IRS levantados efetivamente .

Para facilitar a leitura, foi construído um formulário resumo, onde estão incluídos as ações de responsabilidade social da empresa e seus efeitos, bem como os IRS correspondentes. Na quinta coluna, representada pelo “resultado”, encontra-se os IRS 1 a 9, selecionados através do Apêndice C.

A seguir estão relacionados os Indicadores de Responsabilidade Social (IRS) estabelecidos nesta etapa e que serão apresentados na Figura 5.25.

- 1- IRS1- número de projetos relacionados às crenças, valores e cultura organizacional;
- 2- IRS2- número de pessoas envolvidas nos projetos sobre as crenças, valores e cultura organizacional;
- 3- IRS3- número de pessoas afastadas do trabalho por atestado médico;
- 4- IRS4- número de acidentes de trabalho;
- 5- IRS5- número de representantes de funcionários que participam em comitês de gestão, encarregados da formulação de estratégia;
- 6- IRS6- taxa de absenteísmo;
- 7- IRS7- número de idéias geradas no período X;
- 8- IRS8- % talentos retidos na empresa;
- 9- IRS9- % demissão por justa causa (rotatividade).

A seguir será apresentada a Figura 5.25.

Estrutura	Processo			Resultado									
	Ações Sociais	Efeitos Primários	Fenômeno Global	Efeitos Secundários	RS1	RS2	RS3	RS4	RS5	RS6	RS7	RS8	RS
Ginástica Laboral	Aumento de relacionamento interpessoal	- comunicação interpessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional										
	Diminuição do stress pessoal	- disposição física para o trabalho (stress gera falta de concentração, problemas digestivos, mudanças de humor, dores musculares, enxaqueca, irritação)	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho (resgatam auto-estima, diminui doenças e melhora desempenho dos trabalhadores)										
	Atuação positiva nos vícios posturais	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho										
Musculação	Aumento da resistência física	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho										
	Aumento da auto-estima (estética)	- confiança e assertividade nas tarefas a serem desenvolvidas	- desenvolvimento das lideranças nos grupos de trabalho										
	Melhoria do sono e bem-estar	- concentração e atenção nas tarefas a serem desenvolvidas	- segurança no trabalho e (minimização de retrabalho e desperdício?)				X		X				
	Aumenta capacidade cardiovascular	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Aumento da flexibilidade corporal	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			

	Diminui chance de doenças como: diabetes, osteoporose e artrose	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho	IRS 1	IRS 2	IRS 3	IRS 4	IRS 5	IRS 6	IRS 7	IRS 8	IRS 9	
Ginástica com a Família	Aumento do relacionamento inter-pessoal	- comunicação interpessoal - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional	X	X						X		
	Aumento de auto-estima	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança nas pessoas e grupos					X					
Dança e Futsal para filhos de funcionários	Melhoria na capacidade cardio-respiratória	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Melhoria da pressão arterial	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Melhoria da pressão periférica	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Perda calórica	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Aumento da proteção das articulações	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Atenua dores no corpo	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Previne problemas posturais	- disposição física para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			
	Aumento do convívio social	- comunicação - relacionamento inter-pessoal	- enraizamento da cultura organizacional	X	X								
	Melhoria nos efeitos psicossociais	- disposição física e mental para o trabalho	- boas condições de saúde e de segurança no trabalho			X	X		X	X			

- Programa Escolar	Aumento da Auto-estima pessoal	- confiança e assertividade	- desenvolvimento da liderança em pessoas e grupos de trabalho					X					
	Aumento relacionamento inter-pessoal	- comunicação inter-pessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional	X	X							X	
Grupo de Cont (GVP)	Estimula a criatividade	- compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional		X								
	Estimula a criatividade	estimula a inovação	- geração de idéias - desenvolvimento de novos projetos e produtos	IRS 1	IRS 2	IRS 3	IRS 4	IRS 5	IRS 6	IRS 7	IRS 8	IRS 9	X
	Estimula a tomada de decisão	- atitudes pró-ativas	-desenvolvimento da liderança pessoal					X					
- Inclusão Digital	Aumento da auto-estima	- confiança e assertividade	-desenvolvimento da liderança pessoal					X				X	
	Desenvolver habilidades e capacidades individuais	- criatividade, inovação, informação	-desenvolvimento de novas idéias/produtos/projetos							X			
	Gerar conhecimento	- criatividade, inovação, informação	-desenvolvimento de novas idéias/produtos/projetos							X			
Profissionalização das Esposas	Aumento da auto-estima pessoal	- confiança e assertividade	-desenvolvimento da liderança pessoal					X					
	Melhoria da situação do orçamento familiar	- motivação, disposição e dedicação para as tarefas realizadas	- retenção de talentos na empresa		X						X	X	
	Equilibra a distribuição de poderes e responsabilidades	- equilíbrio, concentração no ambiente (de trabalho)	- segurança no trabalho e (minimização de retrabalho e desperdício?)				X		X				

	Reduz conflito de interesses	- motivação, dedicação e compromisso coletivo	- retenção de talentos na empresa - enraizamento da cultura organizacional		X							X	X
- Política de Portas Abertas	Aumento de relacionamento inter-pessoal	- comunicação interpessoal; - compromisso coletivo	- enraizamento da cultura organizacional	X	X								

Figura 5.25 – Formulário resumo para o levantamento dos indicadores de responsabilidade social para cada ação social da empresa.

A seguir, na Etapa 7, será estabelecido a situação atual de cada indicador levantado nesta etapa.

5.2.7 Etapa 7 – Estabelecimento da situação atual dos indicadores de responsabilidade social

O estabelecimento da situação atual dos IRS proporciona à empresa uma visão do que é almejado para as condições de cada IRS. Nesta etapa foi estabelecido a situação atual dos indicadores de responsabilidade social (IRS), bem como suas metas, o que proporciona um quadro real entre a situação desejada e a apontada pela meta. Como a empresa não acompanhava a situação de cada Indicador de Responsabilidade Social (IRS) optou-se por efetuar tal levantamento começando por uma entrevista junto à coordenadora de recursos humanos da empresa, para definir a meta e situação atual de cada ação social. O ponto de partida para o estabelecimento da situação atual dos IRS são as ações sociais correspondentes, elencadas na Etapa 6, especificamente na Figura 5.25.

Desta forma, a Figura 5.26 mostra na primeira coluna as ações sociais praticadas pela empresa, na segunda coluna a unidade com que cada ação social pode ser medida, na terceira coluna a meta para cada ação social, na quarta coluna a situação atual aproximada de cada ação social, segundo a diretora de RH da empresa, e na quinta coluna estão relacionados os Indicadores de Responsabilidade Social correspondentes a cada ação (estabelecidas na Etapa 6). Faz-se importante salientar que, embora a empresa acompanhe a situação atual das ações

sociais, esta não possui rigor na avaliação dos indicadores de responsabilidade social correspondentes.

Ações Sociais	Unidade	Meta	Situação Atual	IRS correspondentes
Ginástica Laboral (QV)	%	100%	100%	IRS1, IRS2, IRS3, IRS4, IRS6, IRS7
Musculação (QV)	%	100%	100%	IRS3, IRS4, IRS5, IRS6, IRS7
Ginástica com a Família (QV)	%	100%	100%	IRS1, IRS2, IRS5, IRS8
Dança e Futsal para filhos de funcionários (QV)	%	100%	100%	IRS1, IRS2, IRS3, IRS4, IRS6, IRS7
Programa Escolar	%	100%		IRS1, IRS2, IRS5, IRS8
Grupo de Voluntários Pormade (GVP)	%	100%	17%	IRS2, IRS5, IRS7
Inclusão Digital	%	100%	50%	IRS5, IRS7, IRS8
Profissionalização das Esposas	%	100%		IRS2, IRS4, IRS5, IRS6, IRS7, IRS8, IRS9
Política de Portas Abertas	%	100%	80%	IRS1, IRS2

Figura 5.26 – Formulário para o estabelecimento das metas e situação atual dos indicadores de responsabilidade social.

Para facilitar a leitura, o significado de cada IRs correspondente às ações sociais será nominado a seguir. IR1- número de projetos relacionados às crenças, valores e cultura organizacional; IR2- número de pessoas envolvidas nos projetos sobre as crenças, valores e cultura organizacional; IR3- número de pessoas afastadas do trabalho por atestado médico; IR4- número de acidentes de trabalho; IR5- número de representantes de funcionários que participam em comitês de gestão, encarregados da formulação de estratégia; IR6- taxa de absentismo; IR7- número de idéias geradas no período X; IR8- % talentos retidos na empresa e IR9- % demissão por justa causa (rotatividade).

Sabendo que a ação social “x” pode ser avaliada pelos indicadores “y” e partindo do pressuposto que a situação atual da ação social corresponde à média dos valores obtidos pelos indicadores, pode-se montar um sistema de equações que permita definir numa primeira rodada o quanto de percentual na verdade cada indicador contribui para que a situação atual seja confirmada.

Para a resolução das equações, foi utilizado o *software* LINDO. O LINDO (Linear, Interactive and Discrete Optimizer) é um *software* desenvolvido pelo Lindo Systems Inc. de Chicago, Illinois, EUA, para a resolução de modelos de programação linear, quadrática ou inteira.

Através da simulação das equações e considerando que todas equações tem seu resultado igual aos valores verificados na empresa em relação à situação, foi constatado a necessidade de estabelecer parâmetros, ou seja, os IRS podem alcançar os valores entre 0 e 1 e ainda aceitar percentuais desejáveis para cada valor a ser resolvido pelo *software*. A resolução das equações pelo LINDO pode ser verificada no Apêndice D. A Figura 5.27 permite visualizar um quadro-síntese da resolução e valores estabelecidos através do *software*.

Com a resolução das equações pelo *software* Lindo, pôde-se simular as equações alterando o valor correspondente à situação atual da ação social, pois: (a) a empresa não possui rigor na determinação da verdadeira % situação atual de suas ações sociais e (b) se aplicar os valores considerados pela empresa (coluna 3), alguns Indicadores de responsabilidade Social tendem a zero, o que anula a possibilidade de formar uma equação correspondente. A simulação permite flexibilidade para encontrar os melhores valores, considerando seu grau de eficiência, oportunizada pelo *software*.

A Figura 5.27 mostra o quadro-resumo correspondente às ações sociais (primeira coluna) metas (segunda coluna) e situação atual das ações sociais dadas pela empresa (terceira coluna), a nova situação atual das ações sociais requisitadas para a simulação (quarta coluna), as equações lineares pertinentes às ações sociais (quinta coluna), o resultado da equação, após o estabelecimento do resultado dos valores pertinentes a cada IRS (sexta coluna).

Ações Sociais	Meta da A.S. (empresa)	Situação Atual A.S. (empresa)	Nova Situação Atual A.S.	Equações pertinentes às Ações Sociais	Resultado da Equação
Ginástica Laboral (QV)	100%	100%	88,3%	$IRS1 + IRS2 + IRS3 + IRS4 + IRS6 + IRS7 < 5,3$	5,3
Musculação (QV)	100%	100%	80%	$IRS3 + IRS4 + IRS5 + IRS6 + IRS7 < 4$	3,8
Ginástica com a Família (QV)	100%	100%	75%	$IRS1 + IRS2 + IRS5 + IRS8 < 3$	3
Dança e Futsal para filhos de funcionários (QV)	100%	100%	88,3%	$IRS1 + IRS2 + IRS3 + IRS4 + IRS6 + IRS7 < 5,3$	5,3
Programa Escolar	100%	95%	75%	$IRS1 + IRS2 + IRS5 + IRS8 < 3$	3

Grupo de Voluntários Pormade (GVP)	100%	17%	66,6%	$IRS2 + IRS5 + IRS7 < 2$	1,55
Inclusão Digital	100%	50%	60%	$IRS5 + IRS7 + IRS8 < 1,8$	1,8
Profissionalização das Esposas	100%	50%	100%	$IRS2 + IRS4 + IRS5 + IRS6 + IRS7 + IRS8 + IRS9 < 7$	5,55
Política de Portas Abertas	100%	80%	100%	$IRS1 + IRS2 < 2$	1,75

Figura 5.27 – Quadro-resumo sobre os parâmetros das equações pertinentes as Ações Sociais.

Neste caso, foi estabelecido um novo percentual de que pudesse representar o real estado de realização das ações sociais, colocado na coluna 4. Com isso, foi possível obter quatro simulações que podem ser verificadas no Apêndice D.

A faixa de eficiência das equações encontra-se entre 73,5% a 75,5%. Os resultados pertinentes aos IRS1 a IRS9 oriundos da simulação de maior eficiência (75,5%) correspondente a simulação 4 (Apêndice D) estão apresentados a seguir:

- $IRS1 = 1$ (significa 100% alcançado);
- $IRS2 = 0,75$ (significa 75% alcançado);
- $IRS3 = 1$ (significa 100% alcançado);
- $IRS4 = 1$ (significa 100% alcançado);
- $IRS5 = 0,25$ (significa 25% alcançado);
- $IRS6 = 1$ (significa 100% alcançado);
- $IRS7 = 0,55$ (significa 55% alcançado);
- $IRS8 = 1$ (significa 100% alcançado);
- $IRS9 = 1$ (significa 100% alcançado).

Cada ação social (AS) é formada por um grupo de indicadores de responsabilidade social (IRS) correspondentes. A Ação Social possui uma situação atual, bem como uma meta, e cada grupo de IRS possui, da mesma forma, uma situação atual, que representará proporcionalmente a situação atual de cada ação.

A seguir, será estabelecida a relação entre os indicadores sociais e de desempenho.

5.2.8 Etapa 8 – Estabelecer a relação entre indicadores de responsabilidade social com os indicadores de desempenho

Conforme descrito no Capítulo 4, para estabelecer a relação entre os indicadores de responsabilidade social com os indicadores de desempenho, será necessário seguir alguns passos. O primeiro passo é levantar os elementos formadores dos indicadores de desempenho (ID) através do Diagrama de Ishikawa, que poderá ser verificado no Apêndice E.

A construção dos Diagramas de Ishikawa foi realizada através de pesquisa exploratória uma vez que se buscou na literatura pertinente algumas causas do mau desempenho do ID. Além disso, foram realizadas entrevistas com a equipe estabelecida na Etapa 1, especificamente a coordenadora de qualidade e com os gerentes representantes dos indicadores prioritários, estabelecidos na Etapa 3, sobre as causas que poderiam estar gerando mau desempenho de cada indicador. Para a construção de cada diagrama de Ishikawa (Apêndice E), foi determinado (após a verificação das causas), as categorias principais ou famílias utilizadas para elencar posteriormente as causas pertinentes a cada uma delas.

Desta forma, para o indicador ID1 “Retrabalho e Desperdício” foram determinados as seguintes categorias: pessoas, métodos, tecnologia, ambiente interno, máquina, produto, gerência e ambiente externo. Para o ID2 “Produtividade” as seguintes categorias foram determinadas: pessoas, métodos, tecnologia, ambiente, processos, materiais, produto e máquina. Para o ID3 “Orçamentos e Pedidos” as categorias determinadas forma: pessoas, métodos, tecnologia, gerência, cliente e ambiente externo.

A Figura 5.28 busca estabelecer os indicadores Prioritários, suas categorias e em seguida, os elementos causadores ou formadores dos IDs prioritários, conforme mostrado nos Diagramas de Ishikawa (Apêndice E).

É importante ressaltar que o resultado dos indicadores (IRs e IDs) estão diretamente relacionados ao resultado do modelo. Desta forma, é importante verificar a atualização dos indicadores (anualmente ou semestralmente) conforme decisão da equipe de trabalho.

ID Prioritário (efeito)	CATEGORIA	Elementos Formadores (Causadores) do ID
ID1:Retrabalho e Desperdício Causa: Redução de Retrabalho e Desperdício	Pessoas	Falta de concentração, falta de motivação, falta de habilidade e pouco treinamento do operador.
	Métodos	Baixa padronização no processo, CEP inadequado
	Tecnologia	Baixo índice de inovação, baixo índice de tecnologia
	Ambiente Interno	Clima organizacional inadequado, pouco trabalho em equipe, aumento de insalubridade
	Máquina	Aumento de quebra de máquina, aumento de espera de peças e alimentação, instrumentos de medição não calibrados, falta de calibração nas máquinas
	Produto	Baixa qualidade do produto, baixa qualidade de matéria-prima
	Gerência	Planejamento ineficaz, Gestão inadequada, Premiação ineficaz e represália ineficaz
	Ambiente Externo	Problemas logísticos
ID2:Produtividade e Causa: Tendência de Queda na Produtividade	Pessoas	Falta de concentração, falta de motivação, pouco treinamento, alto índice de acidente de trabalho e afastamento por doença, excesso de resistência a mudanças de m.d.o (processos e tecnologia)
	Métodos	Falta de padronização, falta de técnicas ou métodos para gerenciar tempo de produção
	Tecnologia	Baixo índice de inovação, falta de tecnologia adequada
	Ambiente	Clima organizacional inadequado, ergonomia inadequada
	Processos	Aumento de retrabalho e desperdício, processo de layout inadequado, falta de flexibilidade no processo
	Materiais	Atraso, falta ou desperdício de matéria-prima
	Produtos	Aumento de pedidos fora do portfólio da empresa
	Máquina	Alto índice de quebra de máquina, tempo de espera elevado, constante queda de energia elétrica
ID3: Orçamentos e Pedidos Causa: Baixa no % de Orçamentos e Pedidos	Pessoas	Falta de habilidade, falta de treinamento, falta de motivação, pouco conhecimento do vendedor sobre produtos
	Métodos	Falta de padronização dos métodos de produção, pouca comunicação entre as áreas comercial e industrial, uso ineficiente de ferramentas de marketing e vendas
	Tecnologia	Uso de sistemas de informação deficiente
	Gerência	Poucas ações estratégicas, baixo portfólio da empresa, ineficiência da análise de tendências e mercados
	Cliente	Pouco foco na segmentação de mercado, marketing interno para o cliente inadequado
	Ambiente Externo	Baixa qualidade do produto, preço não competitivo, baixo ou inadequado portfólio

Figura 5.28 – Quadro-resumo dos Elementos formadores dos IDs prioritários.

Na primeira coluna da Figura 5.28 encontram-se os Indicadores Prioritários elencados na Etapa 3. Na segunda coluna encontram-se as categorias pertinentes a cada ID, e na terceira

coluna encontram-se todos os elementos formadores e causadores identificados pela equipe para cada ID, conforme verificados através dos Diagramas de Ishikawa (Apêndice E).

Percebe-se na análise dos elementos formadores de ID que alguns elementos se repetem, embora originados de IDs diferentes. Com isso, faz-se necessário enumerar (através de EF1, EF2, Efn) e agrupar os elementos semelhantes, conforme estabelecido na Figura 5.29.

ID1	ID2	ID3	
Retrabalho e Desperdício	Produtividade	Orçamentos e Pedidos	Agrupamento
EF1 Falta de concentração do operador (RD)	EF21 Falta de concentração da m.d.o	EF42 Pouco conhecimento do vendedor sobre os produtos e preços (O, P)	E1(EF1, EF21)
EF2 Falta de motivação do operador (RD)	EF22 Falta de motivação da m.d.o.	EF41 Falta de motivação do vendedor (P)	E2 (EF2,EF22, EF41)
EF3 Falta de habilidade do operador (RD)	EF24 Alto índice de acidente trabalho e afastamento por doença	EF39 Falta de habilidade do vendedor (P)	E3 (EF3, EF39)
EF4 Pouco treinamento para o operador (RD)	EF23 Pouco treinamento da m.d.o. (aprendizado e experiência)	EF43 Falta de padronização (O, P)	E4 (EF4 EF23, EF40)
EF5 Baixa padronização no processo (RD)	EF26 Falta de padronização	EF40 Pouco treinamento do vendedor (P)	E5 (EF 5, EF26, EF43)
EF6 CEP inadequado (D)	EF25 Excesso de resistência a mudanças da m.d.o. (processos e tecnologia)	EF44 Pouca comunicação entre as áreas industrial e comercial (O,P)	EF 6 (--)
EF7 Baixa inovação (D)	EF28 Baixo índice de inovação	EF45 Uso ineficiente de ferramentas de marketing e vendas (P)	E7 (EF7, EF28)
EF8 Baixa tecnologia (RD)	EF29 Falta de tecnologia adequada	EF46 Uso de sistemas de informação deficiente (O, P)	E8 (EF8, EF29)
EF9 Clima Organizacional inadequado (R)	EF30 Clima Organizacional inadequado	EF47 Poucas ações estratégicas (P)	E9 (EF 9, EF30)
EF10 Pouco trabalho de equipe (RD)	EF27 Falta de técnicas ou de métodos de tempos e movimentos	EF48 Baixo portfólio da empresa (P)	E10 (EF10, EF11)
EF11 Aumento da insalubridade (RD)	EF31 Ergonomia inadequada	EF49 Ineficiência da análise de tendências e mercados (P)	E12 (EF 12, EF34)
EF12 Problemas Logísticos (D)	EF34 Atraso de MP	EF50 Pouco foco na segmentação de mercado (P)	E13, E14, E15
EF13 Planejamento ineficaz (D)	EF32 Aumento de tempo do processo layout	EF51 Marketing interno inadequado para o cliente (P)	E16 (EF 16 , EF52)
EF14 Gestão inadequada (D)	EF33 Falta de flexibilidade no processo		E17 (EF17, EF36)
EF15 Premiação ou represália ineficaz (RD)		EF53 Preço não competitivo (P)	E18 (EF18, EF39)

EF16 Baixa qualidade do produto e da matéria prima (R)	EF35 Aumento de encomendas de produtos fora do portfólio da empresa, ocasionando mudanças de setups	EF52 Baixa qualidade do produto (P)	
EF17 Aumento de quebra máquina (D)	EF36 Alto índice de quebra de máquina		
EF18 Aumento da espera de peças e alimentação (D)	EF37 Tempo de espera elevado		
EF19 Instrumentos de medição não calibrados	EF38 Falta de energia elétrica		
EF20 Falta de calibração nas máquinas			

Figura 5.29 – Quadro de agrupamento dos elementos formadores dos ID.

Para tornar a leitura mais elucidativa, estes foram sombreados de forma a verificar sua semelhança. Desta forma, na quarta coluna foi possível agrupá-los para que não se tornem repetitivos para a execução dos próximos passos desta Etapa.

Para facilitar a leitura, foi construído, através da Figura 5.30, um quadro de agrupamento por afinidade, com a representação de cada elemento (E) ou efeito do ID resumidos através dos elementos ou efeitos semelhantes (EF) e marcados com “X” o ID (ID1, ID2, ID3) por ele representado.

Efeitos (E)	Efeitos Agrupados (EF)	Indicadores (ID)		
		ID1 (R&D)	ID2 (P)	ID3 (O&P)
E1	(EF1, EF21)	X	X	
E2	(EF2, EF22, EF41)	X	X	X
E3	(EF3, EF39)	X		X
E4	(EF4, EF23, EF40)	X	X	X
E5	(EF5, EF26, EF43)	X	X	X
E6		X		
E7	(EF7, EF28)	X		
E8	(EF8, EF29)	X	X	
E9	(EF9, EF30)	X	X	
E10		X		
E11		X		
E12	(EF12, EF34)	X	X	
E13		X		
E14		X		
E15		X		
E16	(EF16, EF52)	X		X
E17	(EF17, EF36)	X	X	X
E18	(EF18, EF39)	X	X	
E19		X		
E20		X		
E21			X	

E22			X	
E23			X	
E24			X	
E25			X	
E26			X	
E27			X	
E28			X	
E29				X
E30				X
E31				X
E32				X
E33				X
E34				X
E35				X
E36				X
E37				X
E38				X

Figura 5.30 – Quadro de Agrupamento por afinidade dos efeitos dos IDs para construção do enlace causal.

Após o levantamento dos elementos formadores dos ID, através do Diagrama de Ishikawa, o segundo passo desta etapa foi averiguar quais dos elementos tem relação com os Indicadores de Responsabilidade Social (IRS), estabelecidos na Etapa 6. No intuito de averiguar se há relação entre os elementos (E) formadores do ID com os IRS, foi completado o formulário, conforme apresentado na Figura 5.31.

Quanto ao preenchimento ou não da célula da Figura 5.31, se a resposta à pergunta anteriormente descrita, se for “não” a célula será deixada em branco, porém se for sim, a equipe decide o direcionamento da relação do IRs que afeta os elementos do ID.

Se a direção do impacto do IRs sobre o elemento do ID for diretamente proporcional, ou seja, se um aumento do IRS1 proporcionar o aumento do E2, a relação fica positiva (+). Da mesma forma, se com a diminuição do IRS1 houver diminuição do E1, a relação também é dita positiva (+). Mas se para um aumento de IRS2 houver a diminuição de E1 ou vice-versa, a relação é negativa (-). Para melhor ilustrar as relações demonstradas na matriz (Figura 5.31), será construído o diagrama de Enlace Causal (passo 3 desta Etapa).

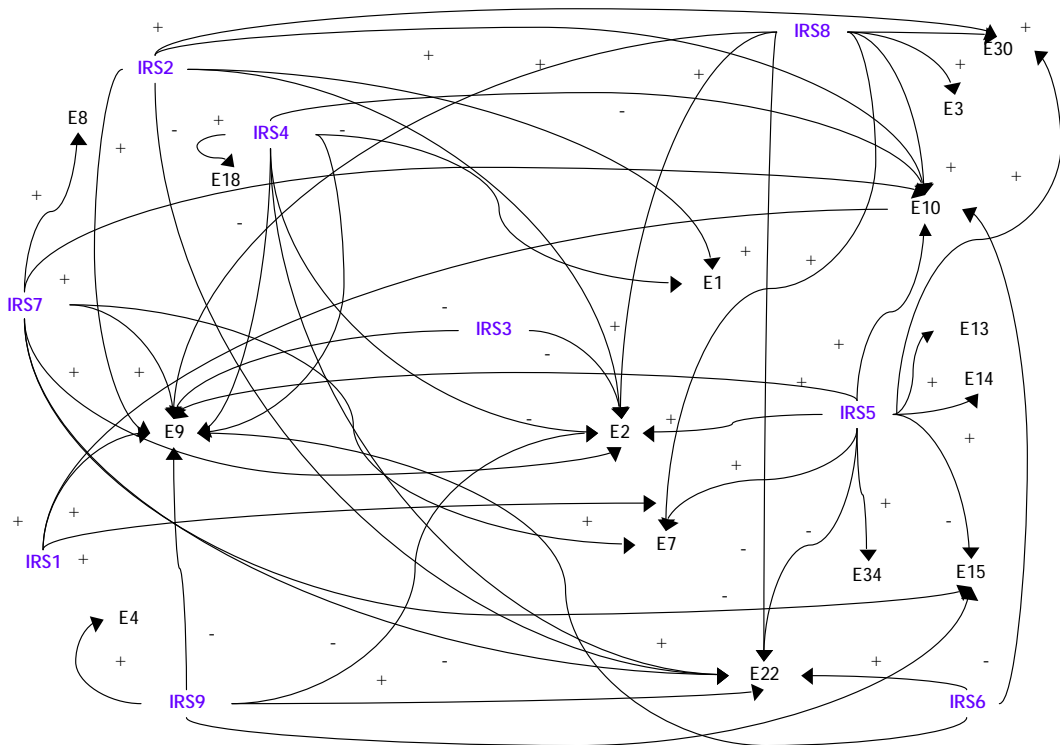


Figura 5.32 – Enlace Causal entre IRS e Elementos formadores de ID.

IRS 1 número de projetos sobre as crenças, valores e cultura organizacional	E1 Falta de concentração do operador (RD)	E11 Aumento da insalubridade (RD)	E21 Alto índice de acidente trabalho e afastamento por doença	E31 Uso ineficiente de ferramentas de marketing e vendas (P)
IRS 2 número de pessoas envolvidas nos projetos sobre as crenças, valores e cultura organizacional	E2 Falta de motivação do operador (RD)	E12 Problemas Logísticos (D)	E22 Excesso de resistência a mudanças da m.d.o. (processos e tecnologia)	E32 Uso de sistemas de informação deficiente (O, P)
IRS 3 número de pessoas afastadas do trabalho por atestado médico	E3 Falta de habilidade do operador (RD)	E13 Planejamento ineficaz (D)	E23 Falta de técnicas ou métodos de tempos e movimentos	E33 Poucas ações estratégicas (P)
IRS 4 número de acidentes de trabalho	E4 Pouco treinamento para o operador (RD)	E14 Gestão inadequada (D)	E24 Ergonomia inadequada	E34 Baixo portfólio da empresa (P)
IRS 5 número de representantes de funcionários que participam em comitês de gestão, encarregados da formulação de estratégia	E5 Baixa padronização no processo (RD)	E15 Premiação ou represália ineficaz (RD)	E25 Aumento de tempo do processo layout	E35 Ineficiência da análise de tendências e mercados (P)
IRS 6 taxa de absenteísmo	E6 CEP inadequado (D)	E16 Baixa qualidade do produto e da matéria prima (R)	E26 Falta de flexibilidade no processo	E36 Pouco foco na segmentação de mercado (P)
IRS 7 número de idéias geradas no período X	E7 Baixa inovação (D)	E17 Aumento de quebra máquina (D)	E27 Aumento de encomendas de produtos fora do portfólio da empresa, ocasionando mudanças de setups	E37 Marketing interno inadequado para o cliente (P)
IRS 8 % talentos retidos na empresa	E8 Baixa tecnologia (RD)	E18 Aumento da espera de peças e alimentação (D)	E28 Falta de energia elétrica	E38 Preço não competitivo (P)
IRS 9 % demissão por justa causa (rotatividade)	E9 Clima Organizacional inadequado (R)	E19 Instrumentos de medição não calibrados	E29 Pouco conhecimento do vendedor sobre os produtos e preços (O, P)	
	E10 Pouco trabalho de equipe (RD)	E20 Falta de calibração nas máquinas	E30 Pouca comunicação entre as áreas industrial e comercial (O,P)	

Figura 5.33 – Legenda

Para não tornar a leitura cansativa e repetitiva, a explicação da Figura 5.32 será realizada juntamente com a Figura 5.35.

Para facilitar a leitura, foi criada uma legenda descrevendo os nomes de todos os Indicadores (IRS) e Elementos Formadores de ID (E).

O passo 4 desta Etapa é o estabelecimento da relação entre os IRS e ID. Para a realização deste passo, foi necessário montar a matriz apresentada pela Figura 5.34. Esta matriz é um arranjo conveniente das matrizes representadas na Figura 5.30 e 5.31.

A seguir será apresentada a matriz consolidada (Figura 5.34) que representa a relação entre os IRS e ID.

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	E 25	E 26	E 27	E 28	E 29	E 30	E 31	E 32	E 33	E 34	E 35	E 36	E 37	E 38				
IRS 1		+							+	+																																
IRS 2	+	+							+	+												-																				
IRS 3									-																																	
IRS 4	-	-							-	-								+				+																				
IRS 5		+						+	+	+				+	+	-																					+			+		
IRS 6									-	-													+																			
IRS 7		+						+	+	+	+																															
IRS 8		+	+					+	+	+																														+		
IRS 9		-		+																																						
ID 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
ID 2	X	X		X	X			X	X			X					X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X												
ID 3		X	X	X	X									X	X																							X	X	X	X	X

Figura 5.34– Matriz de relação entre os IRS e IDs (Quadro Consolidado Figura 5.30 e 5.31).

Na primeira linha da matriz (Figura 5.34) estão descritos os 38 elementos formadores dos IDs, conforme já estabelecidos na Figura 5.31. A primeira coluna é preenchida com os 9 indicadores de responsabilidade social (IRS). As células preenchidas com sinais de (+) e (-) correspondem às relações existentes entre os E e IRS, conforme já verificado na Figura 5.31. Na primeira coluna das linhas 11, 12 e 13 estão descritos os IDs 1, 2 e 3 e cada “X” marcado corresponde ao elemento formador correspondente. Esta análise foi realizada na Matriz representada pela Figura 5.30.

No caso do ID1, ou seja, Retrabalho e Desperdício, os elementos E1 a E20 fazem parte de sua formação, conforme já estabelecido anteriormente. Já para o ID 2 “Produtividade” os elementos formadores E1, E2; E4, E5; E8, E9; E11; E16, E17, E20 a E27 fazem parte de sua formação. No caso do ID 3 “Orçamentos e Pedidos” os elementos formadores correspondem ao E 2 a 5; 16, 17 e 29 a 38.

Para averiguar se há relação entre os IDs e os IRS, faz-se necessário observar na matriz (Figura 5.34) se as células preenchidas com “X” encontram nas linhas acima com os sinais pertinentes as linhas dos IRS. Para melhor compreender o funcionamento da matriz, faz-se necessário explicá-la da seguinte forma: O ID1, formado pelos elementos E1 a E20 possui 3 relações (+) com IRS1. A primeira foi com o E2, depois com E9 e em seguida com E10. Já o IRS2 possui 4 relações (+), com E1, E2, E9 e E10. Da mesma forma o ID1 possui 2 relações com IRS3 (-), uma no E2 e outra E9.

A análise das relações existentes entre ID e IRS segue desta forma e estão reunidas na Figura 5.36, onde serão explanadas mais detalhadamente.

Antes de apresentar o quadro consolidado, que representará o grau de impacto entre os IDs e IRs, será apresentada a relação existente entre os ID e IRS, ou por meio do Diagrama de Enlace Causal (passo 5), conforme verificado a seguir (Figura 5.35).

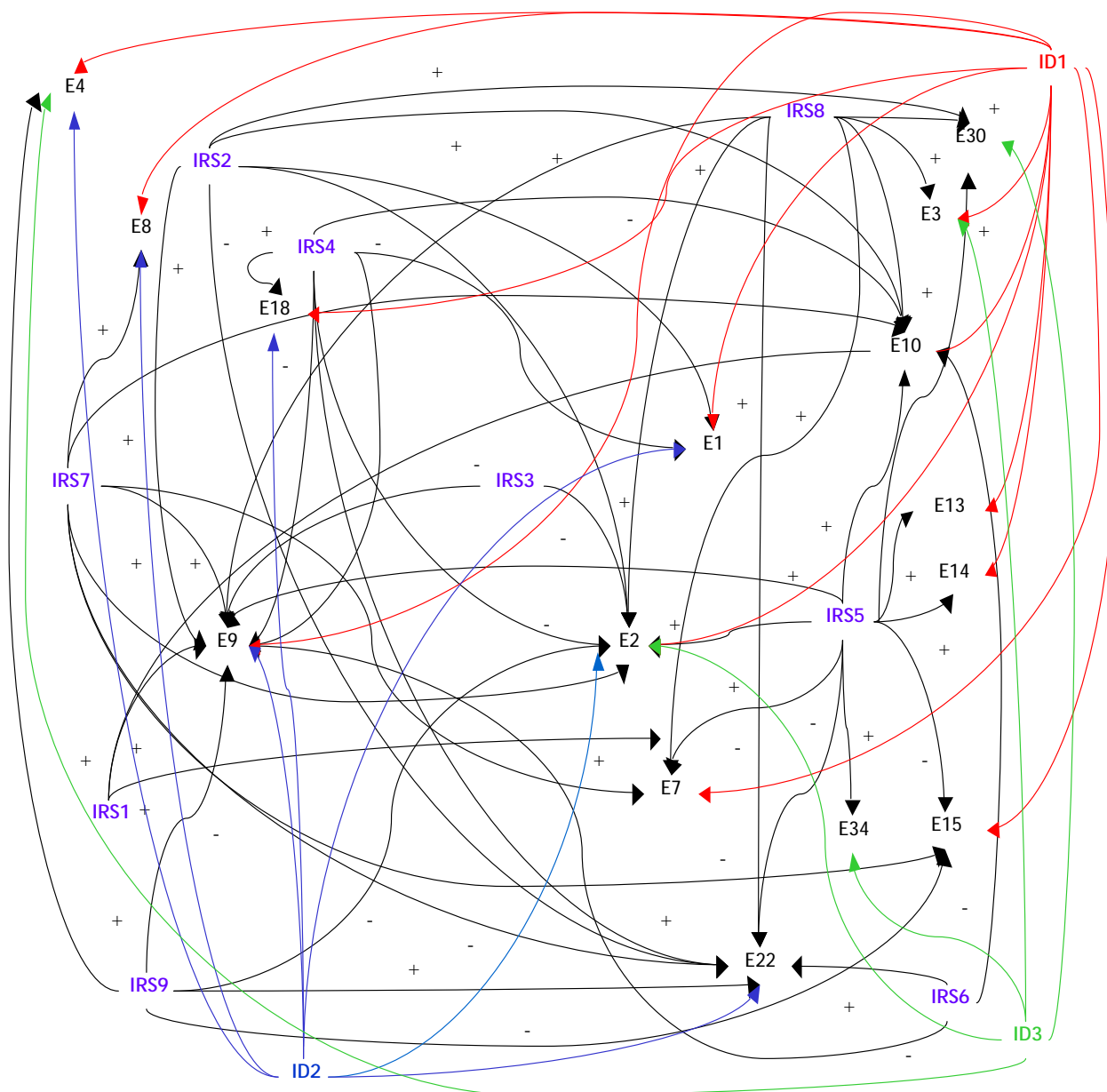


Figura 5.35 – Diagrama de Enlace Causal entre IRS e ID.

Percebe-se que o diagrama de enlace causal, descrito na Figura 5.35, procede da Figura 5.32, uma vez que mostra as relações entre os elementos dos IDs e IRS e posteriormente (em linhas coloridas) entre os IDs.

A análise do diagrama de enlace causal entre os IDs e IRS (Figura 5.35) não possibilitou destacar processos de *feedback* de equilíbrio ou processo de *feedback* de reforço, conforme descrito no Capítulo 3. Porém, percebe-se de forma mais evidente, as relações

existentes entre as variáveis do diagrama, e em especial, a variável que mais influencia (IRS5 é o indicador que mais influencia os elementos de ID, com 10 flechas e o IRS3 é o que menos influencia, com apenas 2 flechas) e a variável mais influenciada (E9 é o elemento mais influenciado pelos IRS, pois “recebeu 9 flechas, seguido do E2 com 8 flechas).

O diagrama de enlace causal possibilitou também verificar os IRS que influenciam os IDs, através dos elementos de ID.

Após a constatação da existência de relação entre os IRS e ID, o passo 6 desta etapa é estabelecer o grau de impacto entre os IRs e os ID para identificar o quanto cada IRs representa no total do ID. Para isso, será proposto um quadro consolidado, (Figura 5.36), em relação aos indicadores de desempenho e de responsabilidade social, baseados nos 3 parâmetros estabelecidos no Capítulo 4.

- (a) o quanto o IRS impacta em relação a todo o sistema (IRS e ID);
- (b) o quanto o IRS impacta de forma isolada em cada ID;
- (c) para o IRS em questão, o quanto o ID impacta no total de relações entre ID e todos o IRS.

É importante ressaltar que será verificada na Figura 5.36 a influência exercida pelos IRs aos IDs. Além disso, será determinado através de percentual o quanto estes IRs influenciam nos IDs.

A Figura 5.36 será apresenta a seguir.

	ID1 Retrabalho e Desperdício		ID2 Produtividade		ID3 Orçamentos e Pedidos		Participação de cada IRS em Relação ao ID (n.relações por célula/total de relações)
IRS1 6/80	+++ (3,75%)		++ (2,55%)		+ (1,2%)		7,5%
	7,9%	50%	6,9%	34%	7,7%	16%	
IRS2 10/80	++++ (5%)		+++ (5%)		++ (2,5%)		12,5%
	10,5%	40%	13,8%	40%	15,4%	20%	
IRS3 5/80	-- (2,5%)		-- (2,5%)		- (1,25%)		6,25%
	5 ,2%	0%	4 ,9%	0%	7 ,7%	20 %	
IRS4 11/80	----+ (6,25%)		----+ (6,25%)		- (1,25)		13,75%
	1 3,1%	45,5%	17,2%	45,5%	7,7%	10%	
IRS5 13/80	++++++ (8,77%)		++ (3,74%)		+++ (3,74%)		16,25%
	1 8,4%	4%	2 0,3%	3%	2 3%	23 %	
IRS6 4/80	-- (2,5%)		- + (2,5%)		X		5%
	5,2%	50%	6,9%	50%			
IRS7 11/80	+++++ (7,5%)		+++ (5%)		+ (1,25%)		13,75%
	15,7%	54,5%	13,8%	36,4	7,7%	9, 1%	
IRS8 10/80	+++++ (6,25%)		++ - (3,75%)		++ (2,5%)		12,5%
	13,15	50%	10,3%	30%	15,4%	20 %	
IRS9 10/80	- + - (5%)		- + - (5%)		- + (2,5%)		12,5%
	10,5%	40%	13,8%	40%	15,4%	20 %	
Soma das Relações	38 (47,5%)		29 (36,25%)		13 (16,25%)		100%

Figura 5.36 – Quadro consolidado entre IRS e IDs.

A análise da Figura 5.35 foi realizada mediante os três parâmetros estabelecidos, conforme exemplo das Figuras 4.22 e 4.23.

O primeiro parâmetro em análise é o quanto o IRS impacta em relação a todos os ID (a - soma do número por célula de relação de ID/ Total de relação de ID X 100%). O segundo parâmetro é a análise de quanto o IRS impacta, de forma isolada em cada ID (b - número de relações por célula do ID/ total de relações das células do ID1, 2 e 3 X 100), e o terceiro parâmetro é a análise do quanto o IRS individualmente impacta no global do sistema de IRS e ID (c - número de relações de ID/ total de relações no ID X 100).

Conforme verificado na Figura 5.35, a primeira linha estão dispostos os indicadores de desempenho, conforme estabelecido na Etapa 3 (os ID mais problemáticos, conforme visto anteriormente) e na primeira coluna, os indicadores de responsabilidade social estabelecidos na Etapa 6. A seguir será realizada a análise da Figura 5.35, conforme os parâmetros mencionados anteriormente.

- Parâmetro (a): o quanto o IRS impacta em relação a todo o sistema (IRS e ID). De forma geral, o IRS que mais impacta no quesito geral dos ID da empresa é o IRS5, seguido dos IRS 4 e IRS7, numa ordem de prioridade. Diante desta classificação, o IRS de menor influência é o IRS 6, uma vez que leva desvantagem geral em relação aos demais por não possuir relação com o ID3.

Parâmetro (b) - o quanto o IRS impacta de forma isolada em cada ID.

- IRS1 – O IRS1 impacta de forma geral no ID1 (3,75%);
- IRS2 - O IRS2 impacta de forma geral no ID1 (5%) e ID2 (5%);
- IRS3 - O IRS3 impacta de forma geral no ID1 (2,5%) e ID2 (2,5%);
- IRS4 - O IRS4 impacta de forma geral no ID1 (6,25%) e ID2 (6,25%);
- IRS5 - O IRS5 impacta de forma geral no ID1 (8,77%);
- IRS6 - O IRS6 impacta de forma geral no ID1 (2,5%) e ID2 (2,5%);
- IRS7 - O IRS7 impacta de forma geral no ID1 (7,5%);
- IRS8 - O IRS8 impacta de forma geral no ID1 (6,25%);
- IRS9 - O IRS9 impacta de forma geral no ID1 (5%) e ID2 (5%).

Percebe-se desta forma que os IDs mais impactados pelos IRS, de forma geral, foram o ID1 e ID2.

- Parâmetro (c): para o IRS em questão, o quanto o ID impacta no total de relações entre ID e todos o IRS. Faz-se necessário salientar que, embora a análise seja realizada para verificar o impacto do IRS em relação a cada ID, a avaliação da necessidade de investimento nos ID em relação aos IRS será realizada na próxima etapa (Etapa 9).

- ID1 – Percebe-se através da Figura 5.36 que o IRS que mais impacta no Retrabalho e Desperdício é o IRS 5, uma vez que este possui o percentual de 18,4% em relação aos demais IRS. Os IRS que menos impactam no ID1 é o IRS3 e IRS6 (5,2%). Visto

isoladamente, o IRS 5 é o indicador que merece maior atenção em relação a melhoria do ID1, uma vez que tem maior impacto neste ID. Visto de forma isolada, o IRS 5 merece maior incentivo para melhorar o desempenho do Retrabalho e Desperdício, ou seja, todas as ações sociais que possuem o IRS5 merecem maior incentivo e melhorias.

- ID2 – Em relação ao ID2, ou seja, Produtividade, percebe-se que o IRS que exerce maior impacto é o IRS4. O IRS que exerce menor impacto na produtividade é o IRS1, juntamente com o IRS 3 e IRS6. Desta forma, a prioridade de incentivo para melhorar o indicador produtividade é a melhoria do IRS4. Este IRS4 é o maior contribuinte para a melhoria do ID2, e desta forma, as ações sociais formados por este IRS4 devem ser incentivadas ou melhoradas para a melhoria de desempenho da produtividade.

- ID3 – Em relação ao ID3, ou seja "Orçamentos e Pedidos", de forma geral, o IRS5 é o que mais exerce impacto (23%) e desta forma, visto de forma isolada, é o IRS que maior merece atenção no que se refere a melhorias para aumentar o desempenho dos Orçamentos e Pedidos. Os IRS1, IRS2, IRS4 e IRS7, por terem apenas uma relação oferecem o menor impacto para o ID3 (7,7%).

A seguir, na Etapa 9 será estabelecido as necessidades de investimento em IRS, visando melhorar o desempenho dos ID.

5.2.9 - Etapa 9 – Estabelecimento da necessidade de investimento em IRS

Nesta etapa foi necessário avaliar as metas e situação de cada IDs e IRSs e analisá-los diante de suas relações do impacto dos IRS em relação ao ID, estabelecidos na Figura 5.36 da etapa anterior.

É importante salientar que são os IRS que representam as ações sociais da empresa e são estas o foco de necessidade ou não de investimento por parte da empresa. Para estabelecer corretamente esta situação, faz-se necessário rever a prioridade dos IDs analisados na Etapa 3, (Figura 5.22) e o quanto os IRS nestes. Desta forma, faz-se importante frisar que a necessidade de investimento é relacionada às ações sociais da empresa, visando a melhoria de metas e demais parâmetros destes indicadores de desempenho.

Para saber o quanto investir nos IRS é importante verificar na Etapa 7 se os IRS correspondentes estão suscetíveis à melhorias se comparando-os às suas metas e situação atual.

Porém, faz-se importante analisar individualmente os IDs quanto a necessidade de investimento das ações sociais. Para auxiliar nesta análise, sugere-se transcrever a análise do quanto o ID impacta no total de relações entre ID e os IRS, conforme Figura 5.37.

ID1	ID2	ID3
IRS5 (18,4%)	IRS4 (17,2%)	IRS5 (23%)
IRS7 (15,7%)	IRS2 (13,8%)	IRS8 (15,4%)
IRS4 (13,1%)	IRS7 (13,8%)	IRS9 (15,4%)
IRS8 (13,1%)	IRS9 (13,8%)	IRS2 (15,4%)
IRS2 (10,5%)	IRS5 (10,3%)	IRS1 (7,7%)
IRS9 (10,5%)	IRS8 (10,3%)	IRS3 (7,7%)
IRS1 (7,9%)	IRS3 (6,9%)	IRS4 (7,7%)
IRS3 (5,2%)	IRS1 (6,9%)	IRS6

Figura 5.37 - Relação dos ID1, ID2 e ID3 com os correspondentes IRS que os impactam. (conforme Figura 5.36)

A análise da necessidade de investimento em IRS em relação aos ID1, ID2 e ID3 (ver Figura 5.37) será realizada a seguir.

- ID1 – a meta do ID1 “Retrabalho e Desperdício” não foi atingida, e o IRS 5 é o que mais tem impacto sobre ele, seguido do IRS7. A situação atual do IRS 5 que é de apenas 25% (0,25), verificada no final da Etapa 7 deste capítulo, e do IRS7 cuja situação atual está em 55% (0,55) . As ações sociais que correspondem ao IRS5 conforme verifica-se na Figura 5.25, são a musculação, ginástica com a família, programa escolar, GPV, inclusão digital e profissionalização das esposas. Já ao IRS7 são: dança e futebol de salão, musculação, ginástica laboral, inclusão digital, GPV, profissionalização das esposas;

- ID2 – a meta do ID “Produtividade” não foi atingida, e o IRS 4 é o que mais tem impacto sobre ele. O IRS4 não necessita ser melhorado, pois como visto na Etapa 7, a sua situação atual já está equivalente a 1 ou 100%, desta forma, faz-se importante rever o impacto deste IRS, ou ainda considerar que ao melhorar o ID1 pode-se melhorar o desempenho do ID2, uma vez que uma menor taxa de Retrabalho e Desperdício faz aumentar a produtividade. As ações

sociais que correspondem ao IRS4 são: dança e futebol de salão, musculação, ginástica laboral e profissionalização das esposas.

- ID3 - a meta do ID “Orçamento e Pedidos” não foi atingida, e o IRS 5 é o que mais tem impacto sobre ele. Como mencionado anteriormente, a situação atual do IRS 5 é de apenas 25% (0,25), verificada na Etapa 7. As ações sociais que correspondem ao IRS5 são: musculação, ginástica com a família, programa escolar, GPV, inclusão digital e profissionalização das esposas.

No caso do ID2, o IRS4 e todas as ações sociais que corresponde a este IRS merecem investimento no intuito de melhorar o desempenho do ID2. Porém, faz-se importante salientar que os IDs não são dependentes apenas de elementos que tem relação direta com as ações sociais. Neles existem outros elementos formadores que estão relacionados a outros fatores não sociais. Estes fatores, ou melhor, elementos que não se relacionam com os IDs (foi verificado na Figura 5.34) podem em uma segunda rodada, contribuir (em determinado grau) com a melhoria do ID analisado:

- Diagrama de Ishikawa para ID1: dos 20 elementos formadores do ID1, apenas 13 se relacionam com ele em práticas de ações sociais (65%), como pode ser verificado no Apêndice F;

- Diagrama de Ishikawa para ID2: dos 20 elementos formadores do ID2, apenas 9 se relacionam com ele em práticas de ações sociais (45%), como pode ser verificado no Apêndice F;

- Diagrama de Ishikawa para ID3: dos 16 elementos formadores do ID3, apenas 6 se relacionam com ele em práticas de ações sociais (37,5%), como pode ser verificado no Apêndice F;

Dado o exposto, observa-se que, dentre os IDs analisados através do Diagrama de Ishikawa (Apêndice F), o ID1 é o que mais é influenciado por práticas de ações sociais, ou seja, é o ID que melhor se beneficiará com práticas de RS, se houver investimento em respectivas ações sociais, representadas por grupos de IRS.

De forma geral, dentro de uma escala de priorização da necessidade de investimento das ações sociais, percebe-se que os IRS 4, 5 e 7 estão presentes nas equações da Musculação

e Profissionalização das esposas. Desta forma, essas ações sociais podem ser consideradas as mais completas no que tange ao impacto dos IDs analisados, visto de forma geral.

Algumas recomendações podem ser dadas à empresa para o melhor investimento das ações sociais levantadas anteriormente:

- estimular o investimento nos IRS que mais impactam os IDs dentro das ações sociais correspondentes, conforme mencionado anteriormente;
- estimular o aumento da frequência das ações sociais pela empresa, ou seja, as ações sociais que correspondem aos IRS mais impactados precisam ser aplicadas com maior frequência na empresa ou na comunidade;
- estimular o aumento do número de pessoas envolvidas nas ações.

Sugere-se também que a empresa verifique de forma geral a imagem que a empresa produz fora da empresa para perceber se esta é uma contribuição das ações sociais para o indicador pertinente aos Orçamentos e Pedidos. Faz-se necessário salientar que os elementos formadores do ID3 se limitaram à visão da empresa e não do consumidor.

Sugere-se, também, que em trabalhos futuros considere-se a possibilidade de abordar a relação entre IRS da empresa e seus efeitos na comunidade.

Quanto à ferramenta utilizada para estabelecer a relação entre os Indicadores de Responsabilidade Social e os Indicadores de Desempenho da empresa (enlaces causais), conforme se verifica no Capítulo 3, esta possui restrição sobre a quantificação das inter-relações das suas variáveis, uma vez que, embora advinda da Dinâmica de Sistema, ainda é um mapa de pensamento sistêmico. Desta forma, a tradução do impacto dos IRS em relação ao ID pode ser verificado através do número de relações existentes entre eles, e estes traduzidos em percentuais para melhor verificação em termos estatísticos.

A seguir será apresentada a avaliação global do modelo.

5.3 - Avaliação Global do Modelo

Durante e após a aplicação do modelo, constatou-se alguns aspectos que se caracterizam como pontos fortes do modelo. Os principais são:

- o modelo permite incluir a perspectiva ambiental e analisar junto às ações sociais, as ações ambientais, o que tornaria o modelo contemplador de indicadores sócios-ambientais;
- o modelo permite aos gestores da empresa, direcionar maior foco e investimento às ações pertinentes à responsabilidade social, uma vez prioritizadas as ações de responsabilidade social que mais contribuem para o desempenho dos indicadores da empresa;
- o modelo é direcionado às práticas sociais e aos indicadores da empresa, o que possibilita a personalização de seus próprios indicadores de responsabilidade social e o reconhecimento dos indicadores de desempenho prioritários para a empresa.

Em contrapartida, foram observados outros aspectos que se caracterizaram como limitantes ou como pontos fracos do modelo. Os principais são:

- as informações necessárias para a construção do modelo devem ser necessariamente oriundas de uma equipe sólida e que conheça o histórico de responsabilidade social da empresa, uma vez que as informações são fundamentais (porem não suficientes) para a formação dos indicadores pertinentes;
- há necessidade de informações de diversas áreas para a construção dos indicadores de responsabilidade social da empresa, uma vez que para transformar ações sociais em indicadores, há um processo de construção de conhecimento;
- o modelo não contempla a visão externa a empresa, o que limita a obtenção dos elementos formadores dos indicadores de desempenho;
- o modelo não contempla a relação das ações de responsabilidade social com o desempenho da empresa como um todo;
- o modelo é sensível a troca de membros da equipe, uma vez que as informações de caráter qualitativo podem ser alteradas e influenciar negativamente nos resultados pertinentes ao modelo.

Depois de concluída a aplicação do modelo, o mesmo se mostrou adequado no auxílio à gestão da empresa, uma vez que proporcionou um plano de priorização e necessidade de investimento em ações de responsabilidade social em indicadores com baixo desempenho.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões obtidas com a realização do presente trabalho bem como as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

6.1 - Conclusões

A responsabilidade social empresarial é um termo bastante utilizado no ambiente corporativo e embora seja amplamente divulgado, ainda produz dúvidas e ressalvas no meio acadêmico em relação ao seu conceito e efeitos para as empresas. O conceito é oriundo de áreas como filosofia, sociologia e psicologia representa e atualmente consolidou-se no ambiente empresarial. A importância das práticas de responsabilidade social faz-se notório no ambiente inovativo e competitivo das empresas. Porém a relação existe entre as práticas de responsabilidade social e seus efeitos para as empresas ainda não ganharam estudos profundos e relevantes a fim de buscar explicar tais fenômenos.

Desta forma, as empresas privadas têm investido em ações sociais de forma crescente e esta prática tem se tornado fortemente difundida no meio empresarial. Os motivos ou causas que levam as empresas a investirem em práticas de responsabilidade social são variados, porém os efeitos que estas geram para a empresa levantam uma dúvida tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico.

Sabe-se que desde que a teoria sistêmica ganhou evidência no estudo organizacional, verifica-se nos sistemas abertos os *inputs*, *outputs* e *feedbacks*. Desta forma os estudos sobre responsabilidade social, baseados na teoria sistêmica, precisam ganhar notoriedade quanto ao processo de *feedback* ou retroalimentação, isto é, quanto ao retorno de informações do efeito para a causa da responsabilidade social, estes fundamentais para a verificação e avaliação sobre os efeitos da responsabilidade social para a empresa.

A avaliação de investimentos em ações de responsabilidade social nas empresas é ainda um processo que gera dúvidas e promove o questionamento das empresas em relação ao retorno do seu desempenho. De acordo com a literatura analisada, percebeu-se algumas lacunas em relação aos estudos pertinentes à influência das ações de responsabilidade social no desempenho empresarial, e buscou-se abordar esta questão levantando a pergunta de pesquisa “como verificar se houve alteração no desempenho da empresa, resultante das ações sociais que ela promove?”.

Esta pergunta foi respondida no decorrer do trabalho, em especial na Etapa 8 do Capítulo 4, onde foi possível verificar uma forma de estabelecer a relação entre as ações sociais da empresa e seu desempenho.

Com isso, buscou-se propor a resolução do problema como uma contribuição para o estudo da relação existente entre as ações de responsabilidade social e os indicadores de desempenho da empresa. A proposta de resolução do problema ressalta uma contribuição inédita considerando as lacunas existentes na literatura pertinentes a este estudo.

O objetivo geral, proposto no Capítulo 1 “desenvolver um procedimento de avaliação do impacto das ações sociais praticadas por uma empresa, e sua relação com seus indicadores de desempenho” pôde ser alcançado através do Capítulo 4, onde foi proposto o modelo que permitiu identificar o efeito das ações sociais no desempenho da empresa, e desta forma avaliar essa relação em prol do desempenho da empresa e do Capítulo 5, onde foi possível verificar a consolidação do modelo proposto.

Os objetivos específicos, também propostos no Capítulo 1, puderam ser alcançados através das etapas estabelecidas no modelo proposto no Capítulo 4. Através do estabelecimento dos indicadores de Responsabilidade Social (IRS) vinculados às ações sociais da empresa, proposta na Etapa 7 do Capítulo 4, e ainda sua consolidação através da aplicação no Capítulo 5, foi possível atender o objetivo específico (a).

Da mesma forma, o objetivo específico (b) foi alcançado através da identificação dos indicadores de desempenho considerados problemáticos para a empresa, na Etapa 3 do Capítulo 4 e sua referida consolidação através de sua aplicação no Capítulo 5.

Após a identificação dos indicadores de desempenho da empresa considerados problemáticos e seus indicadores de Responsabilidade Social, foi determinada a relação causal existente entre os indicadores de desempenho da empresa e suas ações sociais, e este objetivo específico (c) foi atendido na Etapa 8 do Capítulo 4, e sua consolidação efetuada no Capítulo 5.

O objetivo específico (d), ou seja, o estabelecimento do impacto entre IRS e ID foi atendido na Etapa 8 (Passo 6) do Capítulo 4 e 5. Através deste objetivo específico foi possível identificar o grau de impacto das ações sociais que se relacionam ao desempenho da empresa. Juntamente à identificação do grau de impacto do IRs sobre ID, foram estabelecidos critérios para avaliar o impacto social junto ao desempenho da empresa.

Com isso, na última etapa do modelo proposto (Capítulo 4) foi proposto o estabelecimento da necessidade de investimento em responsabilidade social em relação aos indicadores de desempenho da empresa, onde observa-se os parâmetros de avaliação entre o desempenho da empresa e suas ações sociais.

De forma geral, os objetivos do trabalho foram atendidos mediante a análise da literatura no decorrer do trabalho, certificados no Capítulo 4, e consolidados no Capítulo 5, onde pôde-se verificar a relação entre as ações sociais e o desempenho da empresa.

Com isso, evidencia-se mais uma vez que o presente trabalho buscou contribuir com a literatura pertinente ao auxiliar no preenchimento de uma lacuna nela existente. Isso foi possível através deste estudo, que abordou a verificação da alteração no desempenho da empresa em relação às ações sociais por ela promovidas.

A seguir serão elencadas algumas sugestões para trabalhos futuros.

6.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros

No decorrer do trabalho, foram identificadas algumas lacunas de conhecimento, as quais podem gerar futuras pesquisas. Entre elas se destacam:

- efetuar um estudo para incluir as perspectivas ambiental no modelo desenvolvido, que possibilite avaliar o grau impacto da variável ambiental nos indicadores de desempenho da empresa;
- desenvolver um instrumento para análise, utilizando os enlaces causais das ações sociais em relação ao desempenho global da empresa e não restrita apenas aos seus indicadores de desempenho vinculados aos processos produtivos;
- propor um estudo para identificar os fatores humanos diretamente vinculados aos ID, de forma a identificar as ações sociais que deveriam ser executados pela empresa, visando favorecer estes fatores humanos, direcionando as ações sociais que mais contribuem com estes.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Anete. **Meio Ambiente e Desempenho Econômico Financeiro**: o impacto das ISO nas empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ANDRADE, Aurélio L. **Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional**: uma experiência com o modelo da quinta disciplina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALVAREZ BALLESTERO-, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BASTOS, Alexandre Antunes Parreiras. **A Dinâmica de Sistemas e a Compreensão de estruturas de Negócios**. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração. Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Mapas Cognitivos e pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos**. Revista Estudos de Psicologia, Número 7, páginas 65-77, 2002.

BEER, S. **The heart of enterprise**. Chichester: John Wiley & Sons, 1979.

BELLO, Célia Vieira Vitali. **Uma Proposta de Gerenciamento Empresarial Voltado ao Desenvolvimento Sustentável**: a visão integrada, quadro de referência e seus condicionantes e requisitos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BERTON, Luiz Hamilton. **Indicadores de Desempenho e as Práticas de Boa Governança Corporativa**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2003.

BERTALANFFY, Ludwig V.. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis RJ: Editora Vozes Ltda, 1975.

BIRCH, David. **Corporate Social Responsibility**: some key theoretical issue and concepts for new ways of doing business. *Journal of Business Ideas and Trends*, pp 1-19, 2003. Disponível em http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/jnbit/Issue1_Paper_1.pdf Acesso em jun.2006.

BOND, M.H. . **Cultural Influences on Models of Impression Management**: Implications for the Culturally Diverse Organization. In Giacalone & Rosenfeld (Eds.), *Applied Impression Management: How image making affects managerial decisions*. London, Sage, 1991.

BOOCH, G. **Object-oriented analysis and design with applications**. California: Benjamin /Cummings, 1994.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação Social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração – Pós Graduação, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2001.

BORTOLANZA, Juarez. **Uma contribuição à gestão municipal no estabelecimento de prioridades de melhorias na área social**. 2005. 219 pg. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

BOULDING, Kenneth. **General Systems Theory: The Skeleton of Science**. Vol. 2, number 3 ½ Fall, The Institute of Management Sciences. USA. April 1956.

CARROLL, Archie B. **A Three-Dimensional conceptual model of Corporate Performance**. *Academy of Management Review*, v.4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society: ethics and stakeholder management**. 5 ed. Ohio: Thomson South – Western, 2004.

CARVALHO, João Paulo Baptista. **Mapas Cognitivos Baseados em Regras Difusas: Modelação e Simulação da Dinâmica de Sistemas Qualitativos**. Tese (Doutorado em Engenharia Eletrotécnica de computadores) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Eletrotécnica de computadores, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CIMBALISTA, Silmara. **Responsabilidade Social: um novo papel das empresas**. *Revista Análise Conjuntural*, v. 23, n. 5-6, p. 12-13, maio/jun. 2001.

COCHRAN, P. AND R. WOOD , “**Corporate Social Responsibility and Financial Performance**,” *Academy of Management Journal* 27, March 1984, pp. 42-56, 1984.

COSTA, C B; E VICONTI, GR. **Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social: uma abordagem introdutória**. Relato Setorial n.2 BNDS/AS/GESET, 2000

COSSETTE, P., AUDET, M. **Mapping of an idiosyncratic schema**. Journal of Management Studies, v.29, n.3, pp. 325-348, 1994.

COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. 6 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

COUTINHO, Renata B, SOARES, T.D. **Strategic Social Responsibility**. International Conference 2002. Proceedings of Balas International Conference. University of Tampa, Florida, 2002.

DAFT, Richard. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Saia da crise**. Futura: 2000.

DONAIRES, Omar Sacilotto. **Teoria Geral dos Sistemas II. Visão Sistêmica e Administração**. Editoria Saraiva:SP, 2006.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos Afonso Malferraro. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUARTE, G; DIAS, J. M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LCT, 1986.

ÉBOLI, Carla. **Balanco Social pode atrair novos negócios**. Gazeta Mercantil 29/05/2002. Disponível em <http://www.idis.org.br/midia/balancosocial.htm> acesso em mar. 2006.

EDEN, Colin e ACKERMANN, Fran. Cognitive mapping: Getting Started with Cognitive Mapping, **Management Science University of Strathclyde. Copyright 1993-1996 1996**

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone, 1997.

FERNANDES, A C. **Scorecard dinâmico: dinâmica de sistemas e balanced scorecard.** Tese (Doutorado) - COPPE – UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

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

FISCHER, C. HUDSON, A. **Why do Systems thinkers use diagrams?** The Open University. Systems, thinking and practices. Second Edition, 2002.

FONTES, Miguel. **Marketing Social Revisitado:** novos paradigmas do mercado social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.

FORRESTER, Jay W. **System Dynamics and Lessons of 35 years.** Sloan School of Management. A chapter for The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s. Edited by Kenyon B Green. MIT April, 1991.

FRANCO, R. **Algumas Reflexões sobre la Evaluacion Del Desarrollo.** Santiago: ILPES, 1971.

FREY, Irineu Afonso. **Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FRIEDMAN, Milton. "A Theoretical Framework for Monetary Analysis," Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 78(2), pages 193-238, March-Apr, 1970.

FURTADO, Celso. **O Longo amanhecer:** reflexão sobre a formação do Brasil. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRIFFIN, Jennifer J, MAHON, John. **The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: twenty-five years of incomparable research**. Business and Society. Chicago, v. 36, n. 1, p. 5-31, march, 1997.

GOODMAN, Michael R. *Study Notes in System Dynamics*. Portland, Productivity Press, 1989.

GOMES, Luis Flavio Autran Monteiro. **Tomada de Decisão Gerencial: enfoque multicritério**. Editora Atlas: São Paulo, 2002.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makroon-Books, 1993.

HENDERSON, David. **Misguid Virtue: false notions of corporate social responsibility**. New Zealand: New Zealand Business Roundtable, 2001.

JANNUZZI, P.M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001

JONES , Ray; E MURREL , Audrey. **Signaling positive corporate social performance:an event study of family-friendly firms**. Business Society. v. 40: p. 59-78, 2001.

KALLAS, David. **Balanced Scorecard.Aplicação e Impacto: um estudo com jogos de empresas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,FEA/USP, São Paulo.

KASPER, Humberto. **O processo de pensamento sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

KESSLER, Tainara Cristina Nesi. **Percepções sobre Responsabilidade Social de Participantes das Organizações de Trabalho nos Níveis Estratégico e Operacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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

KIM, Daniel H. **Toolbox: Guidelines for Drawing Causal Loop Diagrams**," The Systems Thinker, Vol. 3, No. 1, pp. 56 (February 1992). ISBN: 1883823005 - The Toolbox Reprint Series, 1992.

KILMANN, R. H. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

KOTLER, Philip;, LEE Nancy. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

LEVINE, David, BERENSEN, Mark, STEPHAN, David. **Estatística: teoria e prática**. ED. LTC:SP, 1998.

LEVITT, T. "The **Dangers of Corporate Social Responsibility**." Harvard Business Review, September-. October, pp. 41-50, 1958.

LESSINGER, K E SCHMIDTT, K. **Ética Empresarial, Responsabilidade Social e Gerenciamento Moderno**. Trad. Carlos Almeida Pereira. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a criação de Valor para as organizações**: um estudo multicasos. Tese(Doutorado) em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, 2002.

MAIGNAN, I.; FERREL, O C. **Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence and Research**», *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3-4, pp. 47-62, 2001.

MARUYAMA, Magorah. **The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes**. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4 (Oct., 1963) , pp. 612-619, 1963.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações**. Editoria Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Ed. Atlas, 2005.

McGEE, James; Prusak, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. RJ, Campus, 1994.

McGEE, Robert W. "**Some Ethical Issues for Accountants in Antidumping Trade Cases: An Examination of Recent Case Studies with Emphasis on Latin America**," *International Trade* 9805005, EconWPA, 1998. Disponível em <http://ideas.repec.org/e/pmc31.html>. Acesso em 12/17/2007.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. **Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective**. *Academy of Management Review*. [S.L.]: v. 26, n.1, p. 117-127, 2001.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald; PIETRI JR., Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução: Maria Isabel Hopp. 4 ed. São Paulo:Harbra, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENNAND, Jorgiana Melo. **Empresas Socialmente Sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MOLLICONE, Marcelo Medalha. **Responsabilidade Social Empresarial: modismo, civismo ou demanda de mercado.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2003.

MOIR, Lance. **What do we mean by Corporate Social Responsibility?** Journal Corporate Governance, 2001, pp 16-22. Disponível em <http://www.emerald-library.com/ft>, 2001.

MORAES, Adriano Davis. **Responsabilidade Social Corporativa.** Disponível em www.univap.br/biblioteca/hp_dez_2002/Revisada%20dez%202002/028.pdf Acesso em abr. 2005.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Avaliação de Empresas e Negócios.** São Paulo: Atlas, 2004.

ORLITZKY, Marc; SCHIMIDT, Frank L; RYNES, Sara L. **Corporate Social and Financial Performance: a Meta-Analysis.** SAGE Publications, London, v. 24, 3, p. 403-441, 2003.

PASA, Carla Regina Rauber. **ECP-Social**: um modelo de avaliação da performance social empresarial. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PARENTE, Juracy (coord.). **Responsabilidade Social no Varejo**: conceitos, estratégias e casos no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PONTES, Joseane. **Proposta de Modelo de Priorização de Ações de Responsabilidade Social da Organização com Base nos Indicadores Sociais da Região onde a Empresa está Inserida**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção,. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PORTER, Michael. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael, **A Vantagem Competitiva das nações**, *Campus*, Rio Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. **The Competitive Advantage of Corporate Philantropy**. Harvard Business Review. RO 212-D, p.5-16, Dec. 2002.

PRESTON, Lee; O'BANNON, Douglas. **The Corporate Social: financial performance relationship: a tipology and analysis**. Business and Society. Chicago. V. 36, n.4, p.419-429, Dec. 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. Colaboradores: José Augusto de Souza Peres, et al. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Maria Cecilia Prates Rodríguez. **Ação social das empresas privadas**: como avaliar resultados? Ed. FGV ISBN 85-225-0515-2, 2005.

ROMAN R. M., HAYIBOR S., AGLE B. R.. “*The relationship between social and financial performance*. Repainting a portrait”, *Business and Society*, 38, 4, p. 109-125, 1999.

SAMUELSON, P. *The pure theory of public expenditure*. *Review of Economic and Statistics*, 11:387-9, 1954.

SANTOS, S. P.; BELTON, V.; HOWICK, S. *Adding value to performance measurement by using system dynamics and multicriteria*. *International Journal of Operations & Production Management*, V. 22, n. 11, p. 1246-1272, 2002.

SENGE, Peter. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. Tradução O P Traduções. 12 ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3 ed. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino à Distância. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil** – Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

STONER J. A. F; E FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

SVENDSEN, Ann. *The stakeholders strategy: profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler, Inc. Sao Francisco, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TIFERES, Rosane M. **Proposta de um Modelo para Evidenciar as Relações Causais entre Indicadores de Desempenho, visando o sucesso da implementação da estratégia empresarial.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis, 2006.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social:** uma abrangência da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A.N.S **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TSOUTSOURA, Margarita. **Corporate Social Responsibility and Financial Performance.** Center for Responsible Business, University of California, Berkeley. Haas School of Business. Working Papers Series, Serie 7, march. 2004.

TOMEI, Patricia. **Responsabilidade Social de Empresas:** análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. Revista de Administração de Empresas. FGV, 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 Acesso em mai. 2001.

VISWESVARAN, Chockalingham; DESHPANDE, Satish P; MILMAN, Claudio. **The effect of Corporate Social Responsibility on Employee Counterproductive Behaviour.** Journal of Organizational Behavior, volume.5, number 4, pp 5-12, 1998.

ZAIRI, Mohamed. **Perspectives Social Responsibility and Impact on Society.** The TQM Magazine, v. 12, n.3, p. 172-178, 2000.

ZAIRI, Mohamed; Peters, John. **The impact of social responsibility on business performance.** Managerial Auditing Journal, v. 17, n. 4, p. 174-178, 2002.

YONES, Ray. MURREL, Andrey. **Signaling Positive Corporate Social Performance.** Business & Society. V.40, n.1, p. 59-78, mar. 2001.

WARTICK, Stevein L; MAHON, J.F. **Toward a substantive definitun of the corporate issue construct:** a review and synthesis of the literature. Business % Society, v. 18, n. 4, p. 293-311, 1994.WBI (World Bank Institute). **Virtual resource center on sustenaible competitiveness and corporate social responsibility.** Disponível em http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr_vrc.html1. Acesso em fev. 2004.

WARTICK, Stevein L; COCHRAN, Philip L, **The Evolution of the Corporate Social Performance Model,** Academy of Management Review, Vol. 10 (4), 758-69.1985

WARTICK, Stevein L; COCHRAN, Philip L. **The revolution of the corporate social performance model.** Academy of Management Review, v, 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WEISS, Carol. **Evaluation: methods for studyng programs and policies.** 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

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

WORLD BANK INSTITUTE. **Virtual Recourse Center on Sustainable competitiveness and corporate social responsibility.** Virtul course on corporate social responsibility. Feb. 2003. Disponível em < www.worldbank.org/wbi/corpgov/crs/crs_vrhtml>