

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ELISÂNGELA MACIEL DE LIMA**

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL COM BASE NO *BALANCED  
SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Florianópolis  
2006

**ELISANGELA MACIEL DE LIMA**

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL COM BASE NO *BALANCED  
SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado a disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração administração geral.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

Florianópolis  
2006

**ELISANGELA MACIEL DE LIMA**

**ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL COM BASE NO *BALANCED*  
*SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 08 de Agosto de 2006.



Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Doutor  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Luis Moretto Neto, Doutor  
Orientador



Professora Liane Carly Zanella  
Membro



Mestranda Valentina Schmitt  
Membro

*Dedico à memória dos meus queridos pais que não conseguiram acompanhar o final dessa jornada, mas contribuíram para a conclusão da mesma.*

*Ao meu orientador Professor Doutor Luís Moretto Neto, pela dedicação, paciência e inspiração em todos os momentos que foi solicitado. Pelo grande incentivo e entusiasmo na conclusão de cada etapa do trabalho.*

## **IDADE DE SER FELIZ**

*Existe somente uma idade para a gente ser feliz, somente uma época na vida de cada pessoa em que é possível sonhar e fazer planos e ter energia bastante para realizá-los a despeito de todas as dificuldades e obstáculos. Uma só idade para a gente se encantar com a vida e viver apaixonadamente e desfrutar tudo com toda intensidade sem medo nem culpa de sentir prazer.*

*Fase dourada em que a gente pode criar e recriar a vida à nossa própria imagem e semelhança e vestir-se com todas as cores e experimentar todos os sabores e entregar-se a todos os amores sem preconceito nem pudor. Tempo de entusiasmo e coragem em que todo desafio é mais um convite à luta que a gente enfrenta com toda disposição de tentar algo NOVO, de NOVO e de NOVO, e quantas vezes for preciso.*

*Essa idade tão fugaz na vida da gente chama-se PRESENTE e tem a duração do instante que passa.*

*Mário Quintana*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico e ao Departamento de Ciências de Administração que por meio do seu corpo docente e infra-estrutura, possibilitaram meu desenvolvimento acadêmico.

Ao professor Luís Moretto Neto pela orientação enriquecendo esta caminhada com comentários, conselhos e conhecimento compartilhado.

Aos Correios pela oportunidade de tornar possível a realização do trabalho.

A minha amiga Marli que me acompanhou intensamente no desenvolvimento do trabalho, compartilhando avanços durante o seu desenvolvimento.

Dedico também aos meus amigos, Aiana, Rose, Sílvia, Patrícia, Dirnei e Jorge ao incentivo e compreensão pelos momentos de ausência.

## RESUMO

LIMA, Elisângela Maciel de. **Análise dos indicadores de desempenho de responsabilidade social com base no *Balanced Scorecard***: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2006. 83f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho tem como principal objetivo efetuar a análise dos indicadores de desempenho de responsabilidade social com base no *Balanced Scorecard* nas categorias dos indicadores satisfação geral da sociedade, localidades com atendimento postal básico, população com distribuição postal externa. Com o intuito de verificar o grau de consistência dos indicadores citados aplicou-se uma pesquisa qualitativa na Empresa de Correios e Telégrafos em Santa Catarina, através da Diretoria Regional/SC, situada em Florianópolis. A metodologia empregada foi o estudo de caso desenvolvido através de pesquisa de campo, com realização de entrevista, além de pesquisas bibliográficas em livros, artigos, revistas e *sites* corporativos. As análises qualitativas contribuíram para a caracterização dos indicadores nominados num contexto geral a partir da área gerencial, onde se encontram os entrevistados. Concluiu-se que os indicadores sociais de desempenho de responsabilidade social não traduzem de forma completa a performance da ECT relativo às ações sociais praticadas, visto que a regional de Santa Catarina não conseguiu alcançar a percepção desejada da população.

Palavras-chave: Estratégia, *Balanced Scorecard*, Responsabilidade Social

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 – Painel de Bordo.....	64
Quadro 02 – Imagem institucional.....	66
Tabela 01 – Indicador de Satisfação Geral da Sociedade.....	67
Tabela 02 – Indicador de Localidades com Atendimento Postal Básico.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Imagem Social da ECT .....	67
Gráfico 02 – Unidades AGCs instaladas .....	70
Gráfico 03 – Distritos administrativos com atendimento postal externo.....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa .....	13
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos .....	15
1.3 Justificativa e importância .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / EMPÍRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Estratégia .....	18
2.2 Balanced Scorecard .....	22
2.2.1 Perspectiva financeira .....	25
2.2.2 Perspectiva dos clientes .....	27
2.2.3 Perspectiva dos processos internos .....	29
2.2.4 Perspectiva de aprendizado e Crescimento .....	30
2.3 Responsabilidade Social .....	32
2.3.1 Natura .....	38
2.3.1 Amanco Brasil .....	41
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>45</b>
3.1 Tipo de pesquisa .....	45
3.2 Coleta de dados .....	47
3.3 Limitações .....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 Caracterização da organização .....	51
4.2 Ações de Responsabilidade Social .....	54
4.3 Perspectiva de Responsabilidade Social .....	61

4.3.1 Satisfação Geral da Sociedade (Imagem Social da ECT).....	65
4.3.2 Localidades com Atendimento Postal Básico (Distritos Administrativos com atendimento postal externo).....	68
4.3.3 População com Distribuição Postal Externa .....	72
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente diversas publicações têm evidenciado o sucesso no uso de novas metodologias, teorias, técnicas e modelo de gestão relacionado à estratégia.

Com o aumento das pressões competitivas, muitos dos conceitos e técnicas difundidas sobre gestão empresarial ao longo dos tempos, têm sido questionados. Os princípios que permeiam as pressões para mudanças organizacionais em busca de vantagens competitivas focalizam a necessidade de modelos de gestão e ferramentas que realcem as novas técnicas, como *Balanced Scorecard* (BSC), *Activity Based Cost* (ABC) e outras. Contudo, a implementação de qualquer modelo ou técnica requer o diagnóstico de um “feedback” para o acompanhamento eficiente e eficaz da execução das atividades essenciais às novas metodologias de gestão e aplicação das estratégias.

Nesse processo é fundamental um método formal para a implementação da estratégia e para o controle do desempenho da organização. Os sistemas utilizados, denominados sistemas de gestão da estratégia ou sistemas de medição de desempenho, estabelecem medidas ou indicadores de desempenho, que procuram representar da melhor maneira possível a estratégia elaborada e os fatores críticos de sucesso atual e futuro da empresa. (SERRA; TORRES, 2004)

Pode perceber-se que o uso de indicadores nas empresas já é bastante comum, mas geralmente eles têm como objetivo acompanhar aspectos

financeiros, como o lucro ou o faturamento. O que se tem observado é que normalmente mensuram ações estratégicas passadas.

Desta forma surge nas organizações uma nova demanda de indicadores de desempenho capazes de direcionar as estratégias e o desempenho dos negócios. Esses indicadores vão além dos dados financeiros e são responsáveis por direcionar as mudanças, mostrar a posição competitiva, aprimorar os processos e melhor prever o futuro.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa**

Os indicadores de responsabilidade social refletem a prática de gestões responsáveis no mundo dos negócios, em razão de um movimento pela retomada de questões éticas tanto no âmbito interno das organizações como no seu relacionamento com o público externo: consumidores, clientes, fornecedores, Governo e acionistas.

As organizações estão incorporando em seus papéis, ações voltadas para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, como agente transformador e responsável pelo ambiente que está incluída.

Essa participação crescente das organizações com questões sociais pode ser comprovada com a pesquisa Ação Social da Empresas, que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realiza regularmente na região sul. De acordo com o resultado da pesquisa 2004, 67% das organizações sulistas praticam ações sociais em prol da comunidade.

Portanto, há uma preocupação em ser reconhecida como uma empresa participativa, ética e socialmente responsável. Mas tal reconhecimento implica

em um longo processo de busca pelo consenso entre o realizado e o discurso praticado; na definição de prioridades; na transparência; nos indicadores de evolução; de comunicação e intensa participação com os públicos envolvidos.

Nessa busca as organizações passam a aliar aos seus interesses estratégicos os relacionados aos distintivos grupos que afetam ou são afetados por ela. Esse novo posicionamento pode ser auxiliado com o uso de novas metodologias, teorias, técnicas e modelos de gestão relacionados à estratégia.

O *Balanced Scorecard* funciona como um modelo de gestão o qual permite proporcionar informações relativas à performance da empresa tanto no ambiente interno como externo. Essas informações podem ser importantes na definição de como competir, que clientes buscar e na criação de valor.

Assim sendo, percebe-se que há uma preocupação das organizações modernas na busca de novas metodologias que auxiliam na execução da estratégia. No entanto, pouco se tem falado sobre a consistência dos resultados obtidos. Vem daí a formulação do problema: **Qual o grau de consistência das metas e dos indicadores de desempenho de responsabilidade social – satisfação geral da sociedade; localidades com atendimento postal básico; população atendida com distribuição postal externa – definidas com base no BSC, em relação aos resultados alcançados pela Regional dos Correios, em Santa Catarina, considerando-se o ano de 2005?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a consistência dos indicadores de desempenho de responsabilidade social – satisfação geral da sociedade; localidades com atendimento postal básico; população atendida com distribuição postal externa – em relação aos resultados alcançados pela ECT, considerando-se o ano de 2005.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) efetuar resgate teórico da concepção de responsabilidade social, contextualizando as organizações que o incorporam;
- b) analisar as ações de responsabilidade social na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com base em referencial teórico;
- c) avaliar os resultados de responsabilidade social alcançados pela ECT, no período de 2005, a partir das categorias satisfação geral da sociedade (imagem social da ECT); população com atendimento postal básico; população atendida com distribuição postal externa;

## **1.3 Justificativa e importância**

A Diretoria Regional de Santa Catarina vem utilizando o BSC, desde setembro de 2001, como forma de mediação da estratégia, ações e especificadamente dos indicadores de responsabilidade social. O treinamento

e a implementação dessa nova ferramenta foram feitos pela consultoria externa da JDR consultores S/C.

O levantamento de dados efetuados de 2005 pode evidenciar a forma gerencial estratégica, bem com as previsões de correções a serem realizadas nos próximos exercícios. Embora o número de indicadores seja ainda em número reduzido é possível quantificar as ações já realizadas e impor melhorias.

A escolha, em especial, do indicador de desempenho de responsabilidade social, expressa a importância do tema: no mercado empresarial, que a cada dia está mais consciente e crítico das suas atitudes; a sociedade que como fiscalizador premia ou condena práticas éticas e socialmente responsáveis, e aos investidores que analisam cada vez com maior atenção a forma na qual as empresas realizam seus lucros e oferecem retornos a seus acionistas e investidores.

A ECT sendo uma empresa pública deve assumir o compromisso de *transparência e justificativa para a sociedade de suas ações econômicas e sociais*. Esse trabalho foi construído com resultados obtidos e aferido em 2005 pela ECT com o intuito de expor, através de indicadores, as ações concretas realizadas na área social ainda não disponibilizadas para a sociedade.

Do ponto de vista contemporâneo às empresas são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem estar da sociedade. Para Peter Drucker (1997), a responsabilidade social surge com o poder social das empresas e economia e, sendo assim, tem a responsabilidade de se envolver em certos problemas sociais que estão fora de suas áreas normais de operação, atuando como um sistema aberto de mão dupla, com recebimento de informações da

sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público.

A originalidade do tema está na sua atualidade e na pouca literatura existente. Os estudos a respeito são recentes, o BSC é uma ferramenta nova para a implementação da estratégia, como também a responsabilidade social como práticas de gestão estratégica nas organizações brasileiras, por isso vem recebendo várias definições e entendimentos. Observa-se que a responsabilidade social é um conceito em construção, que vem sendo praticada e divulgada de forma constante pelas organizações e assim permitindo que suas práticas sejam observadas pelo comportamento brasileiro.

A pesquisa contribuirá para mais uma discussão sobre o tema podendo incentivar outros estudos sobre o assunto, visto que trata da reformulação das posições assumidas pela organização que cada vez mais está consciente do seu papel nesse cenário.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / EMPÍRICA**

Primeiramente, será apresentado o conceito de estratégia, o qual é elemento essencial para a compreensão do BSC. Num segundo momento enfocar-se-á conceitos e objetivos do BSC e em seguida responsabilidade social, fazendo um elo entre estratégia e BSC.

### **2.1 Estratégia**

O termo estratégia tem sua origem ligada a linguagem de guerra e consiste em definir o perfil do inimigo, analisar o campo de batalha e diante dos objetivos traçados, definir os meios e mecanismos de combate.

O livro *A Arte da Guerra* de Sun Tzu é um importante manual de estratégia militar que ainda se estuda até hoje. Nele são abordados aspectos da estratégia de guerra, de modo a permitir criar um panorama de todos os eventos e estratégias que devem ser considerados em um combate racional.

Para Sun Tzu a arte da guerra é de suma importância para o Estado, sendo uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Portanto, em nenhum momento deve ser negligenciada. (CLAVELL, 1983)

Apesar da antiguidade, nenhuma obra é tão compreensível e tão atual quanto a *Arte da Guerra*.

Hoje, os ensinamentos deixados por Sun Tzu auxiliam em outra guerra: a das empresas no mundo dos negócios. Assim, a arte de dirigir coisas

complexas na guerra se realiza na Administração através da construção de cenários, verificando as empresas e suas reações face a novas idéias.

Muitos autores procuram definir o termo estratégia dentro da administração.

Henry Mintzberg et al. (2000) no livro *Safári de Estratégia* estudou e analisou a estratégia através de dez escolas.

Três escolas, de natureza prescritiva, têm tratado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente, e vêem a formulação de estratégia como processo que envolve o desenho conceitual (escola do design), o planejamento formal (escola do planejamento), e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento).

Outro grupo de seis escolas é apresentado por Mintzberg et al (2000) como descritivo: a escola empreendedora, que trata a formação de estratégia como processo visionário; a escola cognitiva, que apresenta estratégia como processo mental; a escola de aprendizagem, que considera a estratégia como o resultado de processo emergente; a escola do poder, que enxerga a estratégia surgindo do processo de conflito e disputa por poder; a escola cultural, que vê estratégia como processo ideológico; e a escola ambiental, que trata a formação de estratégia como processo passivo. Finalmente, a escola de configuração procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

Para alguns autores, Mintzberg foi o maior arquiteto da Administração Estratégica dos últimos tempos, ao traçar uma evolução do pensamento

estratégico envolvendo questões de conteúdo, processo e ambiente estratégico.

O autor utiliza a figura de animais metafóricos para melhor compreender o processo de formação da estratégia, pois segundo ele do mesmo modo que os animais têm um comportamento diferente resultado do meio em que vivem, as estratégias também são elaboradas e pensadas no contexto das organizações.

Dessa forma, Mintzberg define a estratégia como sendo: uma forma de pensar no futuro; integrada no processo decisório; um procedimento formalizado e articulador de resultados; uma programação. (GAJ, 1995)

Segundo GAJ (1995), Mintzberg analisa aspectos específicos ou partes que compõem uma atuação estratégica.

Por sua vez, H. Igor Ansoff usa o termo num sentido especial, mais técnico.

Aqui, usamos o termo estratégico para significar a "relação entre a empresa e o meio ambiente". Este uso é mais específico e diferente do uso mais comum, no qual "estratégico" indica "importante". Dependendo de sua situação, a empresa pode achar que as suas decisões operacionais são mais importantes que suas decisões estratégicas." (apud, ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990, p. 117)

Assim, para Ansoff a estratégia também pode ser explicada através do negócio em que se atua; as tendências que se verificam; por decisões heurísticas (perguntas e respostas) de primeira ordem, padrão em decisões; nicho competitivo e características de portfólio. (GAJ, 1995)

Há aqui uma preocupação com a maneira pela qual a empresa se relaciona com o ambiente novo e dinâmico para garantir seu crescimento e

sobrevivência. Ou seja, o contexto pelo quais as empresas tomam suas decisões.

Nessa definição, Ansoff (apud GAJ, 1995) explica que a estratégia tem três fundamentos essenciais que devem ser observados na sua elaboração: turbulência ambiental; estratégia adotada e capacitação.

- a) Turbulência ambiental: caracterização pelo nível de mudanças avaliado dentro de uma escala de graduação, dependendo das características da atividade da organização.
- b) Estratégia adotada: decisões já tomadas e que levarão a uma determinada posição competitiva no futuro. Estratégia e turbulência ambiental devem ser coerentes. Caso exista um hiato entre ambas haverá a necessidade de adequar a estratégia.
- c) Capacitação: para lidar com as mudanças ambientais e posicionar a organização de forma a cumprir seus objetivos.

Chiavenato (2002, p.509) afirma que a estratégia é sempre necessária para a organização comportar-se em um ambiente mutável, principalmente quando se disputa os mesmo clientes e fornecedores. Para ele, a estratégia é o padrão ou plano que integra os objetivos globais de uma organização. Assim, a estratégia constitui um padrão de comportamento, uma posição desejada e uma perspectiva futura.

Para Oliveira (1988) a estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa. Dessa forma, constitui-se na melhor arma que dispõe a empresa para otimizar

o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência e instrumento para explorar todas as oportunidades que o mercado oferece.

Observa-se que a formulação de estratégia envolve a determinação de cursos de ação para alcançarem os objetivos estabelecidos pela organização. Esse processo é composto de análise, planejamento e seleção das melhores alternativas, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os objetivos são pontos de partidas para os gestores no direcionamento da organização num mesmo sentido. Por isso, eles devem ser claros, coerentes, viáveis, flexíveis e mensuráveis.

Dessa forma, as estratégias são formuladas para alcançar os objetivos globais da organização e a sua elaboração está profundamente ligada ao processo de mudança que experimentam as organizações.

Nesse contexto mutável, incerto e complexo que as organizações atuam, há a necessidade que elas adotem uma postura estratégica eficiente para que alcance posições destacada e privilegiada no mercado.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão de estratégia muito aplicado em várias empresas com sucesso, reunindo medidas financeiras e não-financeiras tornou-se ferramenta importante para as organizações para enfrentar o novo contexto ambiental.

## **2.2 Balanced Scorecard**

O termo *Scorecard* significa, em inglês, cartão para registro de resultados. *Balanced* é equilibrado, balanceado. Através do significado, pode-

se perceber que a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia é o equilíbrio entre os indicadores de desempenho. (SERRA, 2004, p.117)

Os primeiros estudos sobre o Balanced Scorecard (BSC) surgiram em 1990, quando o Instituto Nolan Norton (USA) patrocinou um estudo entre diversas empresas do ramo de manufaturas, serviços, indústria pesada e de alta tecnologia. Entre elas, estavam a APPLE, BELL SOUTH, DULL PONT e GENERAL ELETRIC. Questionavam-se os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, apoiado em indicadores contábeis e financeiros, para atender o mercado atual.

Verificou-se que tomar decisões dependendo exclusivamente de medidas de desempenho consolidadas estavam prejudicando as empresas na criação de valor para o futuro. (KAPLAN & NORTON, 1997)

David Norton e Robert Kaplan foram os principais idealizadores do Balanced Scorecard. O BSC é para os executivos, segundo Kaplan e Norton, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

Para os autores Kaplan e Norton (1997), o BSC consiste em uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, missão e a estratégia, através do estabelecimento de metas mensuráveis, definidas por consenso.

O elo entre missão, visão e estratégia é realizado através das ações a serem executadas pela organização. Elas devem estar relacionadas numa cadeia de causa e efeito, tendo como base as quatro perspectivas identificadas

por Kaplan e Norton (1997): financeira, dos clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento, elementos a serem desmembrados na próxima seção.

Segundo Serra (2004) o BSC é um sistema de gestão de estratégia que utiliza indicadores e todo indicador selecionado faz parte de uma cadeia de relações de causa e efeito.

É muito importante que haja um correlacionamento das ações tendo em vista as quatro perspectivas, como exemplificado por RUAS:

Digamos que a missão de uma empresa qualquer seja ser a empresa mais lucrativa de determinado setor. Para tal fim, a principal ação identificada seria aumentar os lucros (perspectiva financeira). Porém, para atingi-lo, identificamos a necessidade de aumentar o número de clientes (perspectivas de clientes). Mas, com um aumento da base de clientes, é preciso melhorar a produtividade dos processos internos (perspectivas de processos internos). E, finalmente, para aumentarmos a produtividade, é necessária uma maior qualificação de nossa mão-de-obra ou de novos equipamentos (perspectiva de aprendizado e crescimento) (RUAS, 2003, p.5)

Isso permite com que as organizações compreendam como indicadores não-financeiros podem direcionar indicadores financeiros.

Kaplan e Norton (1997) identificam quatro passos na implementação do BSC: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e estabelecer vinculações; planejar e estabelecer metas e aprendizado e feedback estratégico.

O primeiro passo procura desenvolver um entendimento da missão e da estratégia elaborando um conjunto de medidas capazes de capturar a estratégia. Em seguida cada unidade estratégica determina suas medidas para o *scorecard* estabelecendo o processo de comunicação e de ligações. Aqui, os

objetivos estratégicos das unidades são considerados dentro dos objetivos organizacionais. O terceiro passo define metas e orçamentos necessários para a implementação da estratégia. No último passo é realizado feedback das estratégias das unidades de negócios e da organização ao avaliar seus desempenhos com relação às medidas do *scorecard*. (BASSO; PACE, 2003)

Através desse processo as organizações conseguem medir e avaliar os resultados obtidos e pretendidos, estabelecidos de acordo com as perspectivas do BSC – financeira, dos clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento.

### **2.2.1 Perspectiva financeira**

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Portanto, eles são os norteadores na elaboração dos indicadores de desempenho.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da organização e estão focalizados em gerar retornos superiores sobre o capital investido na unidade de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma, os objetivos e os indicadores financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do BSC (SERRA, 2004).

Os principais temas financeiros estratégicos que permeiam essa perspectiva dizem respeito ao crescimento e mix de receita (relacionado à

ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, de novos produtos e modificação de preços); redução de custos/melhoria de produtividade (aumento da produtividade da receita, redução de custos unitários e despesas operacionais); utilização dos ativos/estratégia de investimentos (melhora no ciclo de caixas e eficiência nos procedimentos de investimentos de capital) (KAPLAN & NORTON, 1997).

É importante lembrar que esta perspectiva apresenta interpretações diferentes para o setor público e privado. De acordo com Marcovitch (apud RUAS, 2003, p.6):

[...]no setor privado a busca por lucros norteia as ações de longo prazo, já que o ambiente em que estão inseridos é altamente competitivo. E no setor público isto não ocorre. A perspectiva financeira é vista muito mais como um fator restritivo, por exemplo, um orçamento fixo, do que como um objetivo ou um fim. O sucesso de uma organização pública deve ser auferido muito mais em como ela supre eficientemente, eficazmente e efetivamente as necessidades de seus participantes. Portanto, para o setor público, especialmente para institutos de pesquisa, a perspectiva financeira deve enfatizar eficiência na gestão de custos, ou seja, fornecer o máximo valor para a sociedade com o mínimo de custos.

Essas diferenças acontecem em virtude da variação dos objetivos financeiros para ambos os setores. Os objetivos financeiros também variam nos ciclos de vida das empresas.

Segundo Campos (1998), as empresas em fase de crescimento enfatizam o aumento de vendas e das receitas por novos produtos e serviços. Na fase de manutenção, os objetivos financeiros estão relacionados ao aumento da eficiência e medidas financeiras como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta. Já na fase de colheita há uma

preocupação maior no fluxo de caixa, na busca do retorno certo e imediato, pois a meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado.

Portanto, cabe aos executivos identificar as medidas financeiras adequadas a sua estratégia.

### **2.2.2 Perspectiva dos clientes**

A perspectiva dos clientes consiste primeiramente em identificar os segmentos de clientes e mercado no qual a organização deseja atuar e competir.

Para Serra (2004) são esses segmentos que produzirão o componente da receita dos objetivos financeiros da organização, mantendo a relação de causa e efeito.

Essa perspectiva permite que a organização alinhe os indicadores essenciais aos resultados relacionados aos clientes. Indicadores estes como participação de mercado; retenção; captação; satisfação e lucratividade de clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Embora esses indicadores possam variar de acordo com o segmento de mercado ou a cultura da organização, normalmente serão englobados em três categorias, qual seja atributos dos produtos ou serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação. (CAMPOS, 1998)

- a) Atributos dos produtos ou serviços – consideram a funcionalidade e as características dos produtos e dos serviços, seu preço e qualidade;

avaliam a produtividade, a qualidade e desenvolvimento de fornecedores.

- b) Relacionamento com os clientes – registra os motivos porque o cliente procurou a empresa e o resultado final desse contato; o tempo de entrega e a satisfação do cliente.
- c) Imagem e reputação – reflete o prestígio da empresa, preferência pela marca, lealdade do cliente, profissionalismo da força de vendas, além do bem estar e satisfação dos colaboradores e as contribuições para o bem estar da comunidade e do país.

Campos (1998) ainda afirma que medir a satisfação do cliente tornou-se o maior desafio de toda a atividade de acompanhamento e, conseqüentemente, de avaliação. Por isso, alguns serviços vêm contribuindo para a melhora desse indicador, como o de pós-venda.

De acordo com Inglis, empresas que investem no serviço pós-venda conseguem aumentar a lealdade dos clientes e sua retenção de longo prazo. Um benefício significativo, visto que o custo de conquistar um cliente é estimado em três a seis vezes o custo de manter um cliente. Portanto, os serviços oferecem a oportunidade de estancar a deserção dos clientes e promover a extensão da marca, criando um ambiente voltado para a lealdade (INGLIS, 2002).

Para instituições privadas a satisfação dos clientes e sua fidelização seriam a causa principal para a obtenção do seu principal objetivo, resultado financeiro. Já para instituições públicas, atender os clientes e a sociedade em

geral é o principal objetivo, visto que estes são os principais interessados e a razão de ser do setor público, portanto devem ser os balizadores de toda e qualquer ação. (RUAS, 2003)

O autor ainda acrescenta que a responsabilidade para com a sociedade é muito maior em empresas públicas por isso o cuidado na definição dos indicadores de desempenho nessa perspectiva.

### **2.2.3 Perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, a organização identifica aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Ou seja, os processos críticos que levam ao sucesso financeiro e à satisfação dos clientes.

Para Ruas (2003) a perspectiva dos processos internos é o meio pelo qual as expectativas de resultados por parte dos clientes são atingidas. E para atender tal expectativa deve-se olhar para toda a cadeia de valor das operações internas.

A cadeia de valor está relacionada com um conjunto específico de processos que as empresas usam para criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Esse processo inclui três itens principais: inovação; operações e serviço pós-venda.

No processo de inovação identifica-se a necessidade dos clientes e depois cria os produtos e serviços para atender tal necessidade. Nos processos de operações, que é o segundo estágio da cadeia de valor, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. O terceiro estágio é

toda a assistência ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço. (KAPLAN; NORTON, 1997)

A busca pela excelência operacional não pode ser vista como mera racionalização dos custos. Segundo levantamento HSM Management, para os clientes, não importa apenas custos baixos, mas outros elementos, como rapidez, confiabilidade e qualidade do serviço prestado. É preciso haver uma coordenação entre os vários processos e que esteja ligado à estratégia geral da empresa. (BOVET, D.; JOAS, AUGUST, 2002)

O serviço de pós-venda contribui para melhorar a satisfação do cliente e também como importante ferramenta para avaliar os processos internos. Este serviço mede o número de chamadas, os tempos de resposta e os custos dos recursos utilizados, além de medir os dias de atraso na cobrança, os volumes de inventário e desperdício e os índices de poluição ambiental. (CAMPOS, 1998)

Portanto, cabe às diretorias identificarem quais os processos críticos e vitais que a empresa precisa se destacar para que os objetivos dos acionistas, dos clientes e demais interessados sejam plenamente atendidos.

#### **2.2.4 Perspectiva de aprendizado e Crescimento**

Por fim, a quarta perspectiva do Balanced Scorecard desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional.

A perspectiva de aprendizado e crescimento trata da qualidade dos sistemas de informação, a capacitação dos funcionários, alinhamento organizacional, enfim, o patrimônio humano e material. (RUAS, 2003)

A realização dos objetivos das perspectivas anteriores, financeira, clientes e processos internos só ocorrerá se a infra-estrutura necessária estiver pronta e preparada para o cumprimento das metas. O que só acontecerá se as pessoas estiverem motivadas, treinadas e com informações disponíveis em tempo suficiente.

Stephen Covey, o guru da liderança, em uma entrevista a HSM Management, destaca quatro regras para implementar estratégias direcionadas às pessoas e seu alinhamento com os valores da empresa.

1) as pessoas devem sentir-se envolvidas nas decisões importantes – que não podem apenas ser-lhes comunicadas; 2) é preciso que se invista nas pessoas, educando-as e treinando-as continuamente; 3) é preciso contemplá-las de forma financeira, social e psicológica para que realizem suas metas; e 4) os líderes não podem querer “ferrar” seus funcionários (COVEY, 2002, p.31)

As pessoas têm de se sentirem identificadas com os objetivos da empresa, envolvidas em atividades importantes, ouvidas e com feedback de suas ações para que as estratégias sejam bem sucedidas. E tudo faz parte do processo de educação e treinamento do funcionário.

A troca de experiência é um outro método bastante eficaz no processo de aprendizado. As redes de aprendizado utilizado pela Toyota com seus fornecedores, por exemplo, demonstra como a transferência de conhecimento contribui para o aumento da produtividade e a redução de erros.

De acordo com Hatch e Dyer enquanto muitas companhias continuam a manter certa distância de seus fornecedores e a zelar bastante pelo conhecimento interno que acumularam, a Toyota faz questão de acolher seus fornecedores e estimula o compartilhamento do conhecimento com eles. Esta forma de agir da Toyota permitiu a racionalização das operações com fornecedores contribuindo para uma vantagem competitiva no mercado. (HATCH; DYER, 2004)

Kaplan e Norton (1997) alertam que mesmo diante da aplicação com sucesso das quatro perspectivas em diversas empresas, elas devem ser consideradas como um modelo de partida e não como uma “camisa-de-força”.

Dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de negócios pode ser preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares, capazes de captar interesses de outras partes interessadas, como funcionários, fornecedores e a comunidade.

O presente estudo trata de uma perspectiva não citada pelos criadores do BSC, mas de muita importância no contexto das organizações à perspectiva de responsabilidade social, para melhor compreender o processo de construção e aplicação da perspectiva de responsabilidade social, será analisado o conceito de responsabilidade social.

### **2.3 Responsabilidade Social**

As primeiras manifestações sobre responsabilidade social surgiram no início do século, em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clark (1916). Tais idéias não tiveram muita aceitação nos meios

acadêmicos e empresariais, pois soavam como heresias socialistas. Somente em 1953 que surgiu nos Estados Unidos o primeiro livro analisando o tema em expressão e profundidade: "*Social Responsibilities of the businessman*", de Howard Bowen. (DUARTE; SILVA, 1986)

Bowen nesse livro define a responsabilidade social como a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade.

Depois do livro ser traduzido em vários idiomas, inclusive o português, o assunto ganha maior repercussão nos meios empresariais e acadêmicos, tornando objeto de estudo em encontros e simpósios.

Contudo, só no início da década de 60 nos Estados Unidos e no continente Europeu, em especial França, Alemanha e Inglaterra que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das organizações, consolidando a necessidade cada vez maior de divulgação dos chamados balanços e relatórios sociais.

No Brasil, o conceito responsabilidade social corporativa começou a surgir com força na década de 1990. Alguns fatos contribuíram para o início desta discussão:

[...] A conferência Rio 92, que destacou a questão ambiental como aspecto preponderante da agenda mundial de discussões e, também, a Campanha contra a Fome (Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida), conduzida pelo sociólogo Herbert de Souza, impulsionaram o envolvimento popular e de organizações da sociedade civil durante os anos de 1990. Essa onda de reivindicações referentes a questões ambientais e sociais gerou profundas mudanças no comportamento do cidadão brasileiro. A mobilização de movimentos nacionais e internacionais criou, em 2001, o Fórum Social Mundial, que é realizado anualmente no Brasil. Esses acontecimentos provocaram uma série de transformações na comunidade empresarial, que vem se

consolidando nos últimos dez anos, em torno de investimentos sociais. (BUFFARA; PEREIRA, 2003)

Segundo Peliano (*apud* Buffara; Pereira, 2003) a década de 90 foi um marco para a responsabilidade social no Brasil em virtude da redemocratização que vivia o país, do fortalecimento da sociedade civil e da percepção de que o Estado não é o único responsável pelos problemas sociais.

A expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Pode representar uma obrigação legal ou um dever, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamentos que os do cidadão médio. Há os que traduzem responsabilidade social como prática, papel e função social. Outros associam ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Ou ainda, como sinônimo de legitimidade ou a um antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável (ASHLEY, 2003)

Hoje de forma mais ampla, Ashley (2003) define responsabilidade social como o compromisso que uma organização assume ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem a comunidade, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Para o Instituto Ethos, organização não-governamental que auxilia as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, ter responsabilidade social é ter um relacionamento ético com seus *stakeholders* (parceiros), assim como respeito ao meio ambiente e investimentos em ações sociais.

Alguns autores como Melo Neto e Froes (1999) apresentam duas dimensões para responsabilidade social empresarial: foco interno e externo.

A gestão da responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, seus empregados e dependentes. Seu objetivo é motivá-los, criar um ambiente agradável e contribuir para o seu bem estar. As ações dessa gestão podem ser vista através dos programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal, bem como os programas de benefícios voltados para a participação nos resultados e atendimentos aos dependentes.

Já a responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local no qual se situa. Aqui, as ações de responsabilidade social interna estendem aos funcionários das empresas contratadas, terceirizadas e parcerias.

De acordo com os indicadores do Instituto Ethos a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota para com a sociedade, por exemplo, padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

Observa-se que o conceito de responsabilidade social tornou-se parte de um conceito mais amplo, de desenvolvimento sustentável. Esse conceito está embasado em três pilares onde a responsabilidade social ganha uma dimensão social, econômica e ambiental.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001), as organizações devem abordar suas responsabilidades sociais por meio de estágios que vão desde uma fase embrionária até sua fase mais avançada:

Estágio 1: a organização não assume responsabilidades perante a sociedade e não toma ações em relação ao exercício da cidadania. Não há promoção do comportamento ético .

Estágio 2: a organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas

ações isoladas, no sentido de minimiza-los. Eventualmente, busca promover o comportamento ético.

Estágio 3: a organização está iniciando a sistematização de um processo de avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social.

Estágio 4: o processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está em fase de sistematização. A organização exerce lideranças em questões de interesse da comunidade de diversas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é freqüente. A organização promove o comportamento ético.

Estágio 5: o processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está sistematizados, buscando antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor. O estímulo a participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no treinamento de suas responsabilidades públicas. (*apud* Tachizawa, 2004, p.85)

Segundo Tachizawa (2004) o estágio 5 é o mais avançado e deve ser considerado como meta da organização. Nele as organizações buscam alcançar certificações de suas práticas sociais.

As certificações sociais têm o objetivo de atestar se a organização, além de ter procedimentos internos corretos, participa de ações não lucrativas em áreas como cultura, assistência social, educação, saúde, ambientalismo e defesa de direitos, exemplo, a *ISO 14000* para o meio ambiente e a *SA 8000* sobre práticas anti-sociais.

No Brasil, há várias organizações monitorando e oferecendo prêmios às empresas cidadãs, como o Instituto Ethos, que criou, com base no sistema *ISO*, indicadores sociais divididos em valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores; comunidade; governo e sociedade.

Um outro instrumento bastante importante na avaliação das empresas é o Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa desenvolvido em conjunto com o Instituto Ethos. Através dele os pesquisadores conseguiram identificar às empresas-modelo e aos projetos sociais de destaque.

Os critérios utilizados para avaliação das organizações participantes da pesquisa levaram em conta o relacionamento da empresa com seus clientes/consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade, representantes dos interesses ligados ao meio-ambiente, governos, ONGs, tendo como base os indicadores sociais do Instituto Ethos. (GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, 2002)

Dentro dos indicadores sociais foram avaliados os seguintes pontos para se chegar às empresas-modelos:

- a) valores e transparência (divulgação de crenças, valores e compromissos éticos, transparência e publicação de balanços sociais);
- b) funcionários e públicos internos (avaliação de salários e benefícios, participação na gestão da estratégia, posicionamento ao trabalho infantil, segurança e saúde);
- c) meio ambiente (impactos causados, programas de educação e conscientização ambiental);
- d) fornecedores (critério de contratação, utilização de mão-de-obra infantil e relacionamento com funcionários terceirizados);
- e) consumidores/clientes (respeito e tratamento oferecido);
- f) comunidade (filantropia, parcerias, voluntariado e investimento social);

g) governo e sociedade (relacionamento).

Observa-se que algumas empresas se destacam entre as demais quando se trata de reformular suas estruturas em pró de políticas de boa cidadania, como é o caso da Natura, que aparece pela terceira vez entre as modelo, e da Amanco Brasil.

### **2.3.1 Natura**

A Natura é uma empresa líder no Brasil no mercado de cosméticos e produtos de higiene pessoal.

Desde que foi criada, em 1969, procurou adotar políticas diferenciadas, oferecendo produtos baseados em princípios ativos naturais, através de um atendimento personalizado. No final da década de 90, a empresa procurou colocar a responsabilidade social empresarial no centro de sua estratégia e de sua gestão.

De acordo com o presidente da Natura, Guilherme Leal, a responsabilidade social para a empresa não é apenas um valor básico da cultura organizacional, mas um dos principais fatores que explica a consolidação do extraordinário sucesso da empresa que, hoje ocupa a liderança do mercado brasileiro de cosméticos e produtos de beleza. (GRACIOSO; ESTEVES, 2002)

Leal ainda acrescenta “A responsabilidade social tem de ser praticada pela empresa quando contrata um funcionário, quando demite, quando desenvolve, vende ou compra um produto” (GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, p.49, 2002)

Nos últimos anos a companhia tem buscado estabelecer processos e sistemas que garantam o relacionamento ético e transparente com os diversos grupos envolvidos. O sistema de Gestão de Responsabilidade Corporativa desenvolvido em 2003 é um processo que permite traduzir os princípios da gestão responsável em ações práticas. Com ele, os conceitos abstratos como ética, transparência e canais de diálogo se tornam concretos, sendo medidos e avaliados. O sistema de gestão é dividido em quatro etapas que são de diagnóstico (identificação dos pontos críticos da Natura com os seus públicos); de priorização (pontos que devem ser tratados prioritariamente pela empresa de acordo com os compromissos e estratégia assumidas); de plano de indicadores (determinados pelos gerentes e diretores a partir dos pontos críticos priorizados); de comunicação da performance (com base nas metas e indicadores definidos a Natura comunica sua performance socioambiental)

A companhia segue orientações do Instituto Ethos e adota o modelo da Global Reporting Initiative, GRI, na elaboração e divulgação dos indicadores de desempenho sócio ambiental. A GRI, organização constituída em 1997, é resultado do esforço de instituições multilaterais para desenvolver uma estrutura de relatórios espontâneos sobre o impacto econômico, social e ambiental das atividades da empresa. (RELATÓRIO ANUAL NATURA 2004, p. 21)

Dentre seus indicadores ambientais a Natura se preocupa com o uso dos recursos naturais, através da reutilização das águas, redução no consumo de energia e análise do ciclo de vida das embalagens dando ênfase a reutilização, a destinação correta dos resíduos e a avaliação ambiental dos fornecedores.

Com relação aos indicadores sociais destaca a geração de oportunidades de trabalho, criação de postos de trabalho (Cajamar e Itapecerica da Serra), média de treinamento e educação por colaborador, políticas e programas que disponibilizam oportunidade iguais independente de cor ou sexo, entre outras.

Na prática, os indicadores refletem as políticas de responsabilidade social praticada na empresa, como podemos constatar a seguir.

Há cerca de três anos, as bulas dos produtos Natura vêm sendo produzidas na gráfica da Laramara, entidade de apoio a deficientes visuais. Os serviços prestados na gráfica são uma das fontes de receita da associação.

Em 2000, a empresa iniciou o programa de certificação de ativos florais em algumas regiões da Amazônia, da mata Atlântica, dos campos do sul e do cerrado. O objetivo é selecionar, como fornecedores, comunidades que cultivam e extraem de maneira ambientalmente correta espécies da biodiversidade brasileira [...] (GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA, p.49, 2002)

Pode-se constatar que o fato de contratar os serviços de uma entidade como a gráfica Laramara não impede a Natura do controle de qualidade ou a negociação de preços, pois o objetivo é oferecer oportunidades para essas instituições, o que não tem nada haver com filantropia.

O programa de certificação da Natura contribuiu para a preservação do meio ambiente e a preservação das fontes de desenvolvimento econômico de regiões distantes.

Além desses projetos, a Natura dispõe de funcionários e de recursos financeiros exclusivos para suas iniciativas de responsabilidade social.

Verifica-se que os princípios de ética e transparência nos relacionamentos constituem a base e o diferencial para o desenvolvimento de

negócios na empresa. Na Natura a perspectiva de responsabilidade social foi implementada como prática de gestão. Ou seja, suas decisões estão embasadas nos três pilares do desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental.

### **2.3.1 Amanco Brasil**

A Amanco Brasil também desenvolve suas operações e negócios amparados no conceito de desenvolvimento sustentável, representado pelo tripé responsabilidade econômica, social e ambiental. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE AMANCO 2002-2003)

A empresa faz parte do Grupo Nueva que está presente no Brasil desde 1991, e é líder na produção e comercialização de soluções de alta qualidade para o transporte de fluídos e de sistemas inovadores para o mercado de construção leve.

A Amanco Brasil produz e comercializa tubos, conexões e acessórios sanitários, oferecendo soluções completas e inovadoras e de classe mundial para os mercados nacional e internacional, no segmento da construção civil, infra-estrutura e agrícola.

A diretoria se compromete com os conceitos do desenvolvimento sustentável expressado por assegurar o cumprimento aos requisitos aplicáveis; prevenir a não-conformidade em produtos e serviços; prevenir a poluição e riscos ao ar, água, solo e comunidade; usar os recursos naturais de maneira eco-eficiente; prevenir acidentes e riscos à segurança e saúde ocupacional; melhorar continuamente os sistemas, processos e produtos; desenvolver

continuamente os seus colaboradores; interagir com as partes interessadas de maneira responsável e ética; buscar formas de acompanhamento de seus progressos. (POLÍTICA INTEGRADA DE GESTÃO AMANCO, 2003)

Semelhante a Natura, a Amanco Brasil criou em 2001 um Conselho Consultivo para o Desenvolvimento Sustentável, um fórum voltado ao diálogo e ao estabelecimento de parcerias com colaboradores, fornecedores, clientes e poder público, além de representantes também da Fundação AVINA e CEBD's (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) que acompanham, avaliam e analisam a evolução da gestão do triplo resultado.

Entre os principais objetivos do Conselho se destaca a busca do aperfeiçoamento e a busca de soluções estratégicas para questões voltadas à Responsabilidade Social e Ambiental.

Através do Conselho a empresa mantém um diálogo transparente e aberto a troca de experiências no campo do desenvolvimento sustentável, na medida em que aperfeiçoa o sistema de gestão integrada.

No campo da responsabilidade ambiental a empresa se preocupa em ser reconhecida como modelo. Por isso, empenha-se em unidades industriais limpas, seguras e saudáveis, minimizando os impactos provocados no meio ambiente e na comunidade, por seus processos industriais, produtos e serviços.

Já conseguiu várias certificações e prêmios por suas práticas e projetos ambientais. Dentre esses projetos pode-se destacar o Programa de Coleta Seletiva e de Gerenciamento de Resíduos, que ressalta a importância do descarte correto de resíduos em coletores específicos para cada tipo de

matéria, por meio da mobilização dos colaboradores efetivos, terceirizados e temporários e do acompanhamento sistemático dos progressos obtidos.

Na dimensão social a Amanco destaca o apoio ao projeto Habitat para a Humanidade, onde firmou parceria com a entidade internacional Associação Habitat para a Humanidade, voltada à construção de casas para famílias de baixa renda em regime de mutirão. Pelo acordo, a empresa apoiará a construção, em nível nacional, de 6.000 residências até 2010.

Além desse projeto a Amanco investe no projeto da Criança (participando em reformas ou construções nas instituições que atendam crianças de baixa renda); e no projeto cidadão (oferecendo a jovens de 16 a 18 anos oportunidades de ingressar no mercado de trabalho), entre outros.

A empresa também investe em programas para seus colaboradores através da administração participativa, nos lucros, na distribuição de bolsas de estudo, no programa voluntariados corporativos, planos de saúde integral, ginástica laboral, entre outros.

O objetivo central da Amanco Brasil, de acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2002-2003, é desenvolver uma estratégia única que integra os aspectos econômicos, social e ambiental.

Para alcançar esse tríplice resultado foi criado o Balanço de Sustentabilidade (*Sustainability Scorecard*), uma adaptação do Balanced Scorecard à estratégia de sustentabilidade da Amanco. O Balanço combina as metas do tríplice resultado com cinco dimensões estratégicas: finanças, clientes, processos e tecnologia, gestão social e ambiental e recursos humanos.

Como resultado desta visão integral, a Amanco é certificada tanto em qualidade do produto como em controle ambiental, saúde e segurança.

Pode-se concluir através das políticas socialmente responsáveis relatadas aqui, que a Natura e A Amanco Brasil assumiram a responsabilidade social como estratégia de negócios.

Em ambas as empresas analisadas, há uma preocupação pela forma como se relacionam com os seus diversos públicos. Essas organizações deixaram de ser simples coadjuvantes para tornarem autores participantes nesse processo. Seja através de programas próprios ou apoiando outras iniciativas incorporaram valores de responsabilidade social às suas práticas, e principalmente, cultura.

Oded Grajew, fundador e presidente do Instituto Ethos, afirma que se os princípios de ética, de transparência e de respeito aos clientes, fornecedores e públicos internos não forem incorporados como estratégia de negócio, a empresa corre o sério risco de não resistir ao tempo ou perder a competitividade. (HSM MANAGEMENT , 2005)

Portanto, há uma tendência no meio empresarial por questões socioambientais como também da sociedade que passa a identificar e valorizar atitudes consideradas socialmente corretas.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia diz respeito à forma como a investigação é realizada e está relacionada com o tipo de pesquisa.

A escolha por um tipo de pesquisa implica diferentes procedimentos para a coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa.

Para melhor compreender a forma de pesquisa adotada no presente trabalho, apresentar-se-á a metodologia dividida em tópicos, como segue.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

É de suma importância na apresentação de uma pesquisa, a descrição sobre o tipo de pesquisa que foi utilizado, bem como o seu conceito e justificativa de uso na investigação específica.

A pesquisa científica pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Vergara (1997) propõe que quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios a autora destaca, dentre os diversos tipos existentes, a pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, participante, ação e estudo de caso.

Quanto aos fins a pesquisa em questão pode ser classificada como sendo exploratória e descritivo, e quanto aos meios, em pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Sellitz et al (1960) o estudo exploratório contribui para aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar, ajuda no esclarecimento de conceitos, estabelece prioridades e fornece informações sobre a possibilidade de futura pesquisa.

Para Cervo & Bervian (1983) a pesquisa exploratória é o passo inicial no processo de pesquisa através do qual se realiza descrição precisa da situação que requer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Dessa forma, a pesquisa visa a familiarização do autor com o tema escolhido.

Os estudos exploratórios foram utilizados na pesquisa, visto que os temas tratados como *Balanced Scorecard* e responsabilidade social são assuntos ainda novos como prática de gestão nas organizações, portanto num processo de construção.

Já a pesquisa descritiva está focada essencialmente em compreender de forma exata fenômenos de uma realidade específica. Dessa forma, se faz necessário delimitar técnicas e métodos para orientar a coleta e a análise dos dados (TRIVIÑOS, 1992).

O presente estudo buscou conhecer a perspectiva de responsabilidade social na ECT com base no BSC, vinculada às informações contidas no plano estratégico, balanço social e ações sociais praticadas, já nominadas no problema, disponíveis na rede corporativa, com acesso restrito a colaboradores, e site da empresa disponível na internet.

Os meios de investigação foram à pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Cervo & Bervian (1983) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Lakatos e Marconi (1985), ainda acrescentam que trata de um levantamento bibliográfico sob a forma de livros, revistas e publicações, com finalidade de proporcionar conhecimentos já documentados sobre o assunto ao pesquisador.

O estudo de caso se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento partindo da realidade presente no campo (CRUZ NETO, 2002).

De acordo com Yin (apud ROESCH, 1999) esse tipo de estudo examina um fenômeno atual em seu contexto, enfatizando o presente e não o passado.

A presente pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso, pois se propôs, a identificar a consistência dos indicadores de desempenho já relacionados na perspectiva de responsabilidade social na ECT, utilizando como ferramenta de gestão da estratégia o BSC, tendo em vista os resultados alcançados pela regional dos correios em Santa Catarina no ano de 2005.

### **3.2 Coleta de dados**

A pesquisa pode incluir a coleta de dados tanto por instrumento quantitativos ou qualitativos. Algumas pesquisas tende a combinar uma diversidade de métodos de coleta de dados como o questionário, a observação, ou ainda o uso de dados secundários (ROESCH, 1999).

Como a pesquisa se enquadra como qualitativa, foram utilizadas técnicas de entrevista informal, utilizando a entrevista não estruturada com os gestores das áreas envolvidas e a observação participante do pesquisador.

A entrevista não estruturada visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, por meio de uma conversação guiada, obtém informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa (RICHARDSON, 1999)

Dessa forma, dos indicadores estudados foi selecionado um colaborador envolvido no processo de construção e captação de dados nas respectivas áreas, Gerência de Recursos Humanos (GEREC); Gerencia de Atendimento (GERAT); Gerência de Operações (GEOPE), os quais relataram suas percepções voltadas ao problema pesquisado, através de depoimentos, mensagens eletrônicas e telefone.

A pesquisa utilizou-se de documentos disponíveis na rede corporativa, com acesso restrito a funcionários e visualização mediante senhas. Dentre os documentos analisados está o plano estratégico, o relatório de auto-avaliação da responsabilidade social, relatório de avaliação estratégica, relatório social, plano de indicadores e metas corporativos e o manual organizacional.

Algumas informações que não eram disponibilizadas no momento da entrevista, com os responsáveis pelos indicadores pesquisados, foram enviadas por e-mail, como planilhas eletrônicas.

Esses colaboradores foram especificamente escolhidos em razão de ter uma maior conhecimento especializado, com o problema levantado neste estudo e por serem os responsáveis pela organização e levantamentos dos

dados dos indicadores, sendo eles, o subgerente da área operações (GEOPE), administrador postal da área de recursos humanos (GEREC) e a administradora postal da área de atendimento ao cliente (GERAT)

O outro método utilizado na coleta foi à observação participante, que para Lakatos e Marconi (1990, p. 82) “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele.” Esse tipo de observação se deu em decorrência da participação da pesquisadora no quadro funcional, no cargo de Técnico Administrativo Júnior, da área financeira na regional de Santa Catarina, localizada em Florianópolis.

### **3.3 Limitações**

Na etapa exploratória a pesquisa encontrou dificuldade por tratar de um assunto ainda em formação com estudos ainda sendo complementados.

Um outro limitante foi a dificuldade para medir a responsabilidade social através de indicadores, visto que a empresa adota três indicadores ligados nessa perspectiva, no entanto as suas ações sociais vão além, porém não são aferidas por instrumentos de medição.

Em função da especialização das atividades gerenciais da ECT, os colaboradores procurados nem sempre estavam disponíveis para esclarecimentos e fornecimento de informações, por isso foi deparado com ausências dos mesmos na empresa por motivo de viagem, compromissos e volume de trabalho.

A pesquisa não pode identificar os resultados oficiais obtidos do indicador população com distribuição postal externa em 2005, pelo fato de o mesmo não ter sido apurado pela área gestora.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Caracterização da organização

O desenvolvimento dos serviços de correios no Brasil tem relação com a História do próprio país.

A primeira correspondência oficial em terras brasileiras relata o descobrimento do Brasil ao Rei de Portugal, em 1500. Com este acontecimento estava sendo escrita a primeira página do surgimento dos correios no Brasil.

Nessa época os serviços postais no Brasil-colônia reportam aos correios em Portugal e à sua atuação neste novo território.

Somente em 1663 que o serviço postal brasileiro foi oficialmente instituído, visando à garantia de comunicação entre Portugal e o Brasil Colônia. Com a vinda da família Real ao Brasil, em 1808, a atividade postal passou a receber maiores atenção das autoridades locais, quando foi aprovado o primeiro Regulamento Postal do Brasil.

Acompanhando as mudanças do setor postal na Europa, em 1843, são emitidos os primeiros selos brasileiros, conhecidos como “olho-de-boi, precedidos pelos selos ingleses, *“Penny Black”*.

Com a Revolução de 1930 houve profundas alterações na estrutura político-administrativa do país que atingiu, conseqüentemente, o setor postal. Em 1931, o novo presidente do país, Getúlio Vargas, baixou o decreto pelo qual fundia a Direção-Geral dos Correios com a Repartição-Geral dos Telégrafos. Iniciava-se assim o Departamento de Correios e Telégrafos – o DCT, subordinado ao extinto, Ministério da Viação e Obras Públicas. Com o

desenvolvimento dos setores produtivos no Brasil surge a necessidade da criação de um modelo mais moderno para o serviço postal.

É criada, em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações. Inicia-se uma nova fase dos serviços postais no Brasil.

Desde a transformação do DCT na ECT são reconhecidos quatro ciclos evolutivos, de acordo com Miranda (1999, p.290).

1º Ciclo Evolutivo: de 1969 a 1984 – período em que a ênfase foi dada ao compromisso com a rapidez no transporte e com a distribuição de correspondência. É a fase que solidificou a confiança da população nos serviços da Empresa;

2º Ciclo Evolutivo: de 1985 a 1989 – período em que houve certa estabilização no desenvolvimento da Empresa, com dificuldades conjunturais (...). Nessa fase, a ECT atuou em programas sociais do governo (...)

3º Ciclo Evolutivo: de 1990 a 1994 – período em que a Empresa abriu leque de produtos e serviços, assumindo características de “banco de serviços” e postura mercadológica mais agressiva (...)

4º Ciclo Evolutivo: de 1995 a 1997 – período em que novos paradigmas, tais como a globalização e o incremento das Tecnologias da Informação (TI) obrigaram o Governo Federal a repensar os Serviços de Telecomunicações e Postais no Brasil (...) com a implantação de sistemas de informação, reformulação da plataforma computacional, além da adoção do Programa de Qualidade Total.

A partir dessa data, 1997, a ECT expandiu seu conceito de banco de serviços, e com a implantação do Banco Postal, tornou-se correspondente bancário do Bradesco, passando a atuar no segmento financeiro.

Atualmente encontra-se dividida em 26 Diretorias Regionais subordinadas à Administração Central em Brasília. As Diretorias estão distribuídas em diferentes partes do país, e praticamente sua área de atuação

corresponde às áreas dos Estados Brasileiros, com algumas exceções como o caso do Estado de São Paulo dividido em duas Diretorias Regionais SPM (São Paulo Metropolitana) e SPI (São Paulo Interior).

É considerada a maior empregadora celestista do país, encerrando 2004 com uma equipe de 107.836 empregados. A maioria (85%) envolvida em atividades operacionais e, desses, grande parte é formada por carteiros (mais de 50 mil pessoas). (RELATÓRIO SOCIAL 2004)

A Diretoria Regional de Santa Catarina tem sua sede administrativa localizada na cidade de Florianópolis. No entanto, para melhor atender seus clientes o Estado foi dividido em oito regiões, sendo que as sedes ficam nos municípios de Blumenau, Chapecó, Florianópolis, Itajaí, Joaçaba, Joinville, Lages e Tubarão. Atende a uma área territorial de 95.445 Km<sup>2</sup> e uma população residente, estimada em 2004 de 5.866.568 pessoas. O volume de suas atividades corresponde a 1,93% do tráfego nacional, um faturamento de 2,89% (251 milhões em 8,7 bilhões da ECT no ano de 2005), e vem atuando com 3,78% do efetivo da empresa, que corresponde a 3.630 empregados próprios na sua força de trabalho.

Os serviços de correios, de acordo com o Projeto de Lei nº 1491/99, que dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Correios, podem ser classificados em três tipos – o serviço postal, o serviço parapostal e o serviço de interesse social.

Entende-se serviço postal como um conjunto de atividades que torna possível o envio de correspondência ou objeto postal de um remetente para um endereço final determinado.

O serviço parapostal está relacionado com o serviço postal. São considerados serviços parapostais a fabricação, emissão e comercialização de selos, peças filatélicas e fórmulas de franqueamento; a exploração econômica de listas de códigos de endereçamento postal, de publicidade em embalagens comercializadas para uso específico na postagem de correspondência e objeto postal e de publicidade em caixas de coleta, publicações diversas ou em outros meios e equipamentos utilizados na prestação dos serviços. Serviços financeiros postais, tais como transferência, remessa ou recebimento de dinheiro ou valores; pagamento ou recebimento de prestações, contribuições e obrigações; prestação de serviços financeiros básicos e comercialização de seguros, bônus e títulos financeiros em geral também são serviços parapostais.

Por fim, ainda de acordo com o mesmo Projeto de Lei, os serviços de interesse social são aqueles relevantes para a comunidade e para o Estado. Entre eles, encontram-se os serviços destinados a prover as necessidades dos usuários em relação aos documentos oficiais de identificação, os procedimentos realizados pelo Poder Judiciário destinados à justificação eleitoral, a distribuição de material originário de programas ou entidades governamentais e as campanhas comunitárias realizadas pelo Poder Público.

#### **4.2 Ações de Responsabilidade Social**

As ações de Responsabilidade social na ECT podem ser vistas através de diversos programas que a empresa tem desenvolvido nos últimos anos.

A Empresa, que está presente nos mais diversos pontos do país, participa de projetos em benefício das comunidades com a responsabilidade de

instituição pública que tem o dever de servir de instrumento para as ações sociais do Governo Federal. (RELATÓRIO SOCIAL ECT, 2004)

De acordo com o Relatório Social de 2004, os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa são definidos pela direção e podem ser compreendidos em três grandes blocos (vertentes), ou seja, a relação da empresa com seus colaboradores (visão interna); o envolvimento com a população brasileira (visão externa); e o respeito ao meio ambiente.

Para os Correios o conceito de responsabilidade social começa, internamente, a partir da maneira como a empresa acolhe e se relaciona com seus empregados.

Nesse sentido podem-se destacar algumas ações que colaboram para melhorar o relacionamento empresa-empregado.

**Relações Sindicais e do Trabalho** – Criação em 2004 do Departamento de Gestão das Relações Sindicais e do Trabalho (DEGET), que busca o equilíbrio nas relações de trabalho por intermédio da gestão do clima organizacional.

**Remuneração e Benefícios** - promoção da saúde e à prevenção de doenças com investimentos elevados na alimentação de seus funcionários. Programa de reembolso-creche que beneficia 3.160 mães empregadas da ECT com ajuda financeira para manter seus filhos em instituições enquanto trabalham. O auxílio também se estende para empregados cujos filhos são portadores de deficiência. Participação nos Lucros e Resultados (PLR) distribuído anualmente em cima da parcela repassada ao Governo, o que representa 25% do total de dividendos pagos.

**Educação** – Através da Universidade Correios a ECT investe em programas de capacitação, aperfeiçoamento técnico e desenvolvimento pessoal, que em 2004 significou uma média de 10 participações por empregado. Para os empregados recém-admitidos foi criado o curso de Cidadania Postal com o objetivo de inseri-lo no contexto da atuação da Empresa.

**Saúde** – a empresa fornece óculos de sol, protetor solar e capas de chuvas para todos os carteiros para protegê-los da exposição nas ruas. Programa de Prevenção Contra o Ataque de Cães com o treinamento dos carteiros e a distribuição de folhetos educativos aos clientes donos de cães, em todo o país. A ECT, mantém o CorreiosSaúde, plano gerenciado pela própria empresa que visa o atendimento médico-hospitalar de seus funcionários, através de uma rede credenciada e ambulatórios próprios. Projeto de Ergonomia no Processo de Atendimento, através do detalhamento da área de atendimento. Campanhas preventivas sobre saúde da mulher, tabagismo, tuberculose, saúde ocular, entre outros, orientando empregados e dependentes para hábitos mais saudáveis com distribuição de materiais educativos, apresentação de peças teatrais, palestras e realização de exames preventivos.

**Qualidade de vida** – Para a ECT o esporte e a cultura contribuem para o desenvolvimento humano e social das pessoas, por isso incentiva a participação dos funcionários em ambas as áreas. Para viabilizar essa participação foi criado o Campeonato Nacional de Futsal dos Correios, o Campeonato Nacional de Natação dos Correios e o Circuito Nacional de Corridas dos Carteiros. Para a cultura foi criado o projeto Arte Nossa para o desenvolvimento dos talentos internos com concursos literários, festivais de

música, concurso de fotografia e de literatura; e o projeto Todos os Cantos do Brasil, concertos natalinos com corais. Além desses projetos a empresa tem se preocupado com a melhoria da gestão e ampliação da renda familiar, através do projeto Gestão do Orçamento Familiar, referência para outras instituições e ações como cursos, palestras e oficinas de geração de rendas.

A segunda vertente da ação social praticada pelos correios reforça a importância da empresa como prestadora de serviço público e o seu forte envolvimento com a população brasileira.

Como pode ser visto através dos programas relacionados com serviços para a população, integração, incentivo a cultura e os programas de maior destaque da empresa os de parceria com o Governo Federal.

**Serviços para a População** – A criação do Banco Postal promovendo a inclusão digital a milhares de brasileiros sem acesso ao sistema financeiro nacional. O Exporta Fácil que oferece uma solução de baixo custos com simplificação dos processos postais e alfandegárias, para pessoas físicas ou jurídicas que desejam exportar seus produtos. A Universalização do atendimento postal como um compromisso da ECT, que está presente em todos os municípios, oferecendo tratamento igualitário a todos os brasileiros. O Programa de Inclusão Digital (Pidi) que tem como objetivo viabilizar a todos os funcionários o acesso à internet/intranet e ao correio eletrônico.

**Integração com a Comunidade** – Destaca a ação “Papai Noel dos Correios”, criada em 1997 por iniciativa dos próprios funcionários visa demonstração de carinho e atenção às pessoas, procurando preservar a magia do Natal. Um outro projeto que contribuí para a redução do índice de mortalidade infantil do país é o Projeto Carteiro Amigo, que com a participação

voluntária de carteiros sensibiliza mães de crianças até um ano e gestantes sobre a importância do aleitamento materno.

**Incentivo à Cultura** – Os correios mantêm dois Centros Culturais, nas cidades do Rio de Janeiro e de Salvador, que abrigam exposições, eventos de artes plásticas, cinema, teatro, dança e música. Em 2004, os correios deram início a reabertura do Museu Postal que visa a preservar a memória e os fatos históricos do serviço postal no Brasil.

**Parceria Social com o Governo** - Os projetos dessa área podem ser considerados o de maior abrangência. Destaque ao Programa Mutirão um apoio dos Correios ao Programa Fome Zero, instituído pelo governo federal, que conta com a participação voluntária de empregados na arrecadação e distribuição de alimentos. Programa Solidariedade Expressa Correios que tem o objetivo de facilitar o processo de coleta de doativos nas campanhas de apoio às populações vitimadas por situações de emergência social ou ambiental. Ainda destaca a parceria dos Correios com os Tribunais Regionais Eleitorais, que desde 1998 dá suporte operacional para a viabilização das votações. E por fim, um dos mais complexos programas praticado pela organização, o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD).

O Programa Nacional do Livro Didático, PNLD como é conhecido, está sendo considerada a maior operação logística envolvendo livros didáticos no mundo, segundo dados dos Correios. O programa trata da distribuição de livros didáticos para todas as escolas públicas e filantrópicas do País, que ocorre desde 1995.

As grandes beneficiadas são escolas públicas de 1ª à 8ª série que até o final de dezembro já terão recebido os livros didáticos a serem usados no

próximo ano letivo. Reflexo do esforço conjunto da ECT com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Segundo dados da Associação Brasileira de Editores de Livros, o trabalho do FNDE junto à ECT foi reconhecido como o melhor do mundo e conquistou os prêmios da Associação Brasileira de Mercado e Logística e da World Mail Awards, na categoria “Terceirização em Logística”

A operação permitirá a distribuição esse ano de 89 milhões de livros didáticos a 153.900 escolas, em 4.863 municípios. Algumas destas escolas estão localizadas na área rural ou em localidades de difícil acesso, exigindo diferentes meios de transporte, como barcos, bicicletas e até lombos de burros, o que exige um cuidado especial para a entrega do material intacto.

Devido à complexidade e dimensão da operação relatada, a empresa mudou suas atividades optando por um gerenciamento especial e exclusivo.

As vantagens de um programa como o PNLD pode ser visto pelo orgulho e satisfação de todos os colaboradores envolvidos diretamente na operação. Além do alcance social da iniciativa que permite que muitas escolas que não teriam outra fonte de suprimento de livros didáticos possam tê-los no início do ano letivo. Um outro fator positivo foi a diminuição dos índices de repetência e evasão dos alunos, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP).

A terceira e última vertente da ação social da ECT ainda é uma prática em construção a qual prevê a introdução de um Programa Nacional de Gestão Ambiental com base na norma ISO 14001, e um Plano de Ações Corporativas. Dessa forma, constata-se que as ações nessa área ainda estão concentradas

em algumas unidades, como o caso da coleta seletiva, programa instituído em 2002, na Administração Central.

Com o objetivo de melhoria dos processos de relacionamentos com fornecedores, público interno, clientes, comunidades, meio ambiente, governo e sociedade, foi aplicado em 2004, com gestores da empresa, o instrumento de auto-avaliação “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial – Versão 2003”. (RELATÓRIO DE AUTO AVALIAÇÃO RESPONSABILIDADE SOCIAL)

Através dessa auto-avaliação pode-se chegar a performance dos Correios – DR/SC, quando comparada com as empresas que obtiveram as melhores pontuações dos indicadores Ethos.

Como já mencionado anteriormente, os indicadores Ethos trabalha com sete grandes temas, valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, governo e sociedade.

O tema de maior destaque da DR/SC foi o relacionamento dessa regional com o Governo e Sociedade.

Uma outra ação da DR/SC foi a criação do comitê de Responsabilidade Social, ligado diretamente a diretoria, que tem o objetivo de fortalecer o posicionamento da regional como organização socialmente responsável.

### 4.3 Perspectiva de Responsabilidade Social

Como visto anteriormente o processo de planejamento estratégico envolve foco no futuro com o objetivo de conduzir a organização para o alinhamento pretendido. E para alcançar tal alinhamento as organizações precisam ter seus objetivos e interesses bem definidos. Isso só é possível através de uma estratégia formulada e implementada.

As estratégias refletem a visão e a missão da organização para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A missão da ECT consiste em facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de Correios, com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social. (ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS ECT, 2004/2007)

A visão está em ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.

Através da missão e visão, a ECT desmembra seus outros vários objetivos estratégicos com relação às perspectivas do plano estratégico. Nesse processo, o uso do *Balanced Scorecard*, pela ECT, é importante ferramenta na elaboração do mapa estratégico.

Atualmente a estratégia corporativa da ECT incorpora seis perspectivas como área de atuação e esforço no cumprimento do seu plano estratégico, perspectiva econômica-financeira, cliente e mercado, processos internos, pessoas, ambiente organizacional e responsabilidade social.

A perspectiva de responsabilidade social que será analisada nesse tópico tem como objetivo estratégico estabelecer políticas sustentáveis de

responsabilidade social, garantindo à sociedade o acesso aos serviços universais de correios, e enfatizando o papel da empresa pública na promoção da cidadania e de inclusão social. (ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS ECT, 2004/2007)

Para alcançar esse objetivo, a ECT no seu Plano Estratégico 2004/2007 expõe algumas recomendações estratégicas a serem seguidas, relacionadas a seguir:

- a) Posicionar-se no mercado como uma empresa socialmente responsável;
- b) Implementar sistema de gestão ambiental;
- c) Articular-se com o governo para ser agente promotor da inclusão social e digital;
- d) Desenvolver metodologia para conhecer as necessidades das comunidades e da sociedade e tratá-las como partes interessadas nos negócios dos Correios.

O sucesso no alcance dessas recomendações depende da empresa na execução de algumas políticas.

- a) Promover a universalização dos serviços públicos de correios;
- b) Garantir que o processo de universalização ocorra de forma homogênea nas diversas regiões, obedecendo a critérios de segurança, impacto social e viabilidade operacional;
- c) Atuar de forma responsável em relação ao meio ambiente e à comunidade no desenvolvimento de seus projetos e ações;

- d) Compatibilizar suas ações com as diretrizes do governo, voltadas à inclusão social e digital;
- e) Incentivar, apoiar e reconhecer os trabalhos de voluntariado.

Os indicadores de desempenho das Diretorias Regionais e da própria ECT representam a forma de mensuração dos objetivos estratégicos da empresa, a qual é corporificada pelo conteúdo do Plano Estratégico. As metas a eles atreladas indicam os patamares de excelência almejados. (PLANO DE INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS ECT, 2005).

Dessa forma, o BSC ou Painel de Bordo da ECT, traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho que propicia uma estrutura de mensuração estratégica, em que são apresentados 25 indicadores estratégicos, disposto em seis perspectivas.

Quadro 01: Painel de Bordo

Perspectiva	Indicadores de Controle (Outcomes)	Indicadores de Verificação (Drivers)
ECONÔMICO-FINANCEIRA	- Rentabilidade do Patrimônio Líquido. (DIEFI)	- Receita Total sobre Despesa Total. (DIEFI)
		- Crescimento Real da Receita Operacional. (DICOM)
		- Perdas Provocadas por Delitos Externos. (DIRAD)
		- Receita Operacional sobre Despesa Total. (DIEFI)
CLIENTE E MERCADO	- Expectativa dos clientes. (DICOM) - Imagem Institucional. (PR/DMARK)	- Participação da Receita Operacional com Novos Serviços e Produtos. (DICOM)
		- Participação da Receita Operacional com Serviços Financeiros. (DIEFI)
RESPONSABILIDADE SOCIAL	- Satisfação Geral da Sociedade. (PR/ASOCI)	- Localidades com Atendimento Postal Básico. (DICOM)
		- População com Distribuição Postal Externa. (DIOPE)
PROCESSOS INTERNOS	- Qualidade Operacional. (DIOPE)	- Implantação - Módulos ERP. (DITEC)
		- Disponibilidade dos Serviços de Rede Corporativa. (DITEC)
		- Processos de Compras e Contratações dentro do Tempo Padrão. (DIRAD)
		- Satisfação dos Clientes Internos de Tecnologia. (DITEC)
PESSOAS	- Clima Organizacional. (DIREC) - Absenteísmo. (DIREC)	- Condições Físicas do Ambiente de Trabalho. (DIREC)
		- Horas de Treinamento. (DIREC)
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	- Avaliação do Modelo de Excelência. (PR/ASQUA)	- Cultura da Excelência Corporativa. (PR/ASQUA)*
		- Cultura da Excelência Setorial. (PR/ASQUA)*
		- Implementação de Ações do Ciclo de Melhoria. (PR/ASQUA)*

\* A Área da Presidência inseriu três novos indicadores no objetivo Ambiente Organizacional, referentes ao Modelo de Excelência.

Fonte: Plano de Indicadores e metas estratégicas ECT, 2005

Os indicadores são acompanhados mensalmente pelos órgãos responsáveis, sendo consolidados pela Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão (APLAN) e apresentados à Diretoria da Empresa para avaliação do desempenho da ECT.

No caso específico da perspectiva de responsabilidade social as áreas responsáveis são as seguintes, indicador de satisfação geral da sociedade - GEREC (Gerencia de Recursos Humanos); localidades com atendimento

postal básico – GERAT (Gerência de Atendimento de clientes); população com distribuição postal externa – GEOPE (Gerência de operações)

Dessa forma, a perspectiva de responsabilidade social foi mensurada em cima de desses três indicadores de desempenho, Satisfação Geral da Sociedade, Localidades com Atendimento Postal Básico, População com Distribuição Postal Externa.

#### **4.3.1 Satisfação Geral da Sociedade (Imagem Social da ECT)**

O indicador de Satisfação Geral da Sociedade ou imagem social da ECT avalia a percepção dos clientes quanto à atuação dos Correios na realização de ações sociais.

Tem como objetivo medir, junto aos clientes, o percentual de reconhecimento dos correios como uma empresa que presta serviços sociais.

As obtenções dos resultados são feitas por pesquisas anuais, através de empresas contratadas que avaliam um conjunto de itens referentes a atendimento, distribuição e imagem institucional. O estudo dos resultados, em 2005, foi realizado pela Vox Populi sob a coordenação do Departamento de Informações, Pesquisa e Análise (DIPAN) pelo método de entrevista pessoal com clientes nas atividades de atendimento e distribuição.

A ECT, desde 1998, realiza pesquisa de opinião sobre aspectos de relacionamento dos Correios com seus clientes, referentes ao atendimento nas agências e clientes corporativos, à distribuição e à imagem da ECT. Mas somente em 2004, a imagem da organização passou a ser analisada em relação a atuação social e não apenas em relação a empresarial.

Em 2005, foram realizadas no total 15.600 entrevistas em todo o território nacional, divididas entre a avaliação do atendimento nas agências e do processo de distribuição, além de aspectos relacionados a imagem dos Correios. Em Santa Catarina foram feitas 624 entrevistas face-a-face, realizadas entre os dias 26 de outubro e 25 de novembro de 2005.

Na avaliação da imagem dos Correios são considerados vários atributos para a composição desse indicador, em que são dados pesos para a ponderação de cada medida, entre eles, estão confiança, eficiência, e o item responsável pela elaboração do indicador de satisfação geral da sociedade, a prestação de um serviço social.

Quadro 02: Imagem institucional

<b>Dimensões</b>	<b>Peso</b>		<b>Avaliação (%)</b>	<b>Taxa (%)</b>
Confiança	25,0%	x	90,7%	= 22,7%
Eficiência	25,0%	x	89,9%	= 22,5%
Oferecer preços adequados	10,0%	x	56,7%	= 5,7%
Prestação de bons serviços	10,0%	x	90,5%	= 9,1%
Atualização / Avanço tecnológico	10,0%	x	86,5%	= 8,7%
Prestação de um serviço social	20,0%	x	71,5%	= 14,3%
<b>INDICADOR DE IMAGEM INSTITUCIONAL*</b>				<b>82,8%</b>

Fonte: Relatório pesquisa ECT/ SC, 2005

Dessa forma, o indicador de satisfação geral da sociedade obtido através da percepção dos entrevistados quanto prestação dos Correios de um serviço social, corresponde a 14,3% na composição do indicador de imagem institucional dos Correios. Essa pontuação de 82,8%, referente a imagem institucional, garantiu aos Correios a posição de segunda instituição mais respeitada, perdendo só para a família. De acordo com o relatório de pesquisa ECT/SC 2005, os Correios ficou na frente da Igreja, dos Bombeiros entre outras instituições.

A Tabela 1 mostra o acompanhamento das metas e resultados alcançados pela DR/SC, no ano de 2005, quanto ao indicador de satisfação geral da sociedade (prestação de um serviço social).

Tabela 01 – Indicador de Satisfação Geral da Sociedade

1	Satisfação Geral da Sociedade											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Meta	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%	77,00%
Resultado	AF	AF	AF	AF	AF	AF	AF	AF	AF	AF	71,50%	71,50%
R/M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	92,86%	92,86%

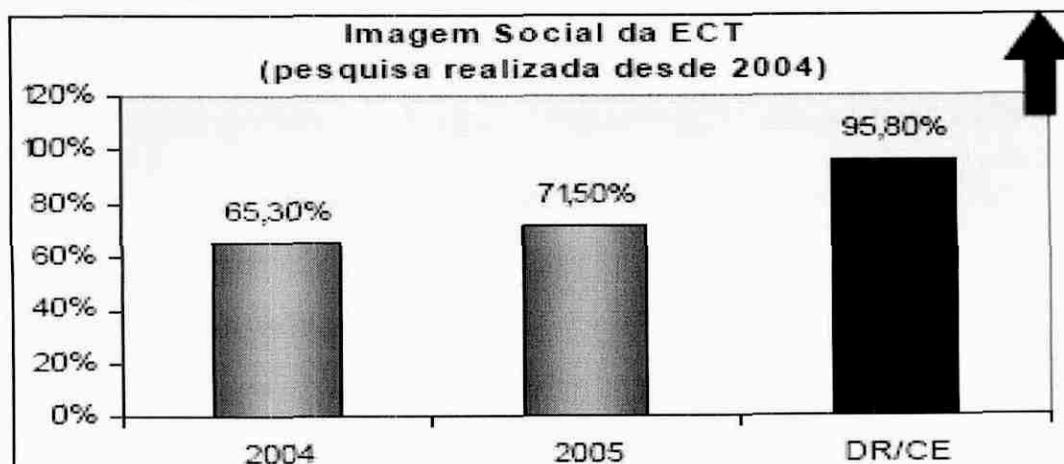
Fonte: adaptado do acompanhamento do Plano de metas ECT 2005

AF- Apuração futura

Pode-se observar que o resultado apresentado foi 5,5 pontos abaixo do planejado, ou seja, 71,5% contra uma meta de 77%, obtendo um índice de realização de 92,86%. O que significa dizer que a regional de Santa Catarina não conseguiu atingir a percepção do cliente no nível desejado, em relação as suas ações sociais. Ou seja, apenas 71,5% dos entrevistados responderam conhecer algum serviço social nos Correios.

No gráfico 01, são feitas comparações da regional de Santa Catarina, em 2005, com o alcançado em 2004 e com a regional que obteve o melhor resultado.

Gráfico 01 – Imagem Social da ECT



Fonte: Plano de metas 2005

De acordo com os resultados demonstrados, a DR/SC em 2004 também não atingiu a meta de que era de 75,50%, ficando com o resultado de 65,30%. Já a DR/CE (Ceará) tem conseguido uma percepção muito grande diante da população, chegando com pontuação superior a 95%, bem superior a sua meta de 73%. Dessa forma, percebe-se que é preciso investir mais em atitude pró-ativa no âmbito social de forma transparente para a obtenção de maior respaldo junto à sociedade, na DR/SC.

#### **4.3.2 Localidades com Atendimento Postal Básico (Distritos Administrativos com atendimento postal externo)**

O indicador de Localidades com Atendimento Postal Básico tem como objetivo avaliar se a meta de universalização de serviços de atendimento está apresentando evolução.

A carência de atendimento postal básico identifica-se através do planejamento estratégico de demanda do governo federal, que prevê a expansão da rede em distritos com população igual ou superior a 500 habitantes.

A identificação dos distritos é feita com dados obtidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através do censo 2000. Com a quantidade de habitantes definidas obtém-se o cálculo da população não atendida com serviço postal básico.

Os parâmetros para a obtenção das metas são feitos pelo somatório da realização da meta de 2003 (RM 2003) mais a realização da meta 2004 (RM

2004), dividida pela meta total (MT) de expansão, chegando a seguinte fórmula  $\{(RM\ 2003 + RM\ 2004)/MT\}$ .

Os dados são repassados mensalmente pelas Diretorias regionais para a Divisão de Normalização e de Seleção de Operadores (DNOR/DESAT), a fim de acompanhamento dos resultados.

A expansão da rede de atendimento acontece por meio da instalação de agências próprias ou de AGCs (Agências comunitárias), convênios com órgãos públicos, cujo funcionamento é remunerado pela ECT.

Nestes convênios, a ECT e a conveniente acordam em conjugar esforços, no intuito de proporcionar atendimento de serviços postais à população de determinada localidade, através de Agência de Correios Comunitária (denominada AGC), mediante prestação de serviços e a comercialização de produtos oferecidos pela ECT. (MANUAL ORGANIZACIONAL, MÓDULO 21, CAPÍTULO 3)

Além das atividades de comercialização de produtos e da prestação de serviços da ECT, a conveniente poderá executar outras atividades e serviços afins não concorrentes com a atividade postal, previamente autorizadas pela ECT.

Desde a criação da ECT, com definição de metas pelo Ministério das Comunicações em 1998, acontecem as medições desse indicador.

A tabela 2 mostra o acompanhamento das metas e resultados alcançados pela DR/SC no ano de 2005.

Tabela 02 – Indicador de Localidades com Atendimento Postal Básico

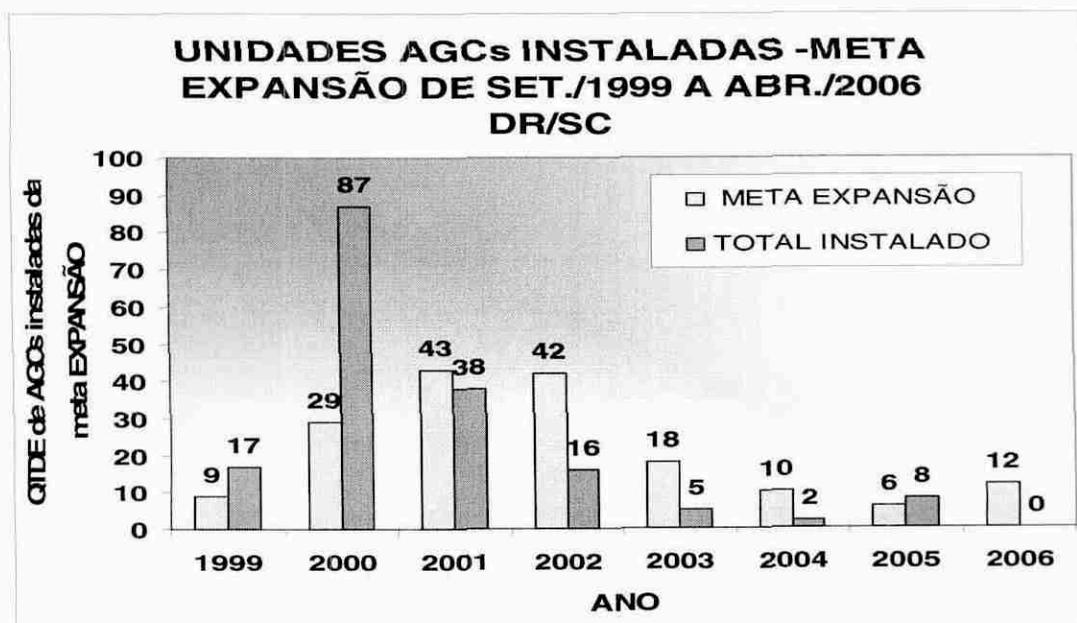
2	Localidades com Atendimento Postal Básico											
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Meta	41,00%	41,00%	41,00%	41,00%	41,00%	41,00%	41,30%	41,30%	43,50%	47,80%	52,20%	54,40%
Resultado	41,30%	41,30%	41,30%	41,30%	41,30%	41,30%	45,70%	45,70%	52,20%	52,20%	56,50%	58,70%
RIM	100,73%	100,73%	100,73%	100,73%	100,73%	100,73%	110,66%	110,66%	120,00%	109,21%	108,24%	107,90%

Fonte: adaptado do acompanhamento do Plano de metas ECT, 2005

A ECT superou a meta em todos os meses, realizando mais do que a meta estipulada. Com o objetivo de levar os serviços postais básicos a todos os distritos com população igual ou superior a 500 habitantes.

Isso significou a instalação de 8 novos postos de atendimentos em Santa Catarina no ano de 2005. Como se pode observar no gráfico 02.

Gráfico 02: Unidades AGCs instaladas



Fonte: GERAT – Reunião Bimestral Diretor abril 2006

Percebe-se que a empresa que passou por um período de grande expansão em 2000, vem enfrentando dificuldade no aumento do atendimento postal básico planejado. Em 2001 até 2004 não conseguiu atingir a meta estipulada. Só em 2005 houve uma superação da meta.

No gráfico 03, são apresentadas as evoluções desse indicador com relação aos resultados alcançados nos últimos anos, como também uma comparação com a Diretoria Regional que obteve o melhor resultado.

Gráfico 03 – Distritos administrativos com atendimento postal externo



Fonte: Plano de metas ECT, 2005

Como visto no Gráfico 02, em 2003 e 2004 a empresa enfrentou dificuldade na realização da meta, mantendo as taxas de expansão bem abaixo do estipulado. Quando comparado com a regional que obteve o melhor resultado, a DR/CE, deve levar em conta as características dessa regional que já atende todos os distritos com população igual ou superior a 500 habitantes. Dessa forma, a DR/SC mostra em 2005 um bom resultado nesse indicador, visto o crescimento e o cumprimento da meta.

Apesar de a meta ter sido superada a empresa enfrentou dificuldades para seu cumprimento tendo em vista o baixo grau de aceitação por parte das prefeituras na criação de novas unidades de atendimentos nas localidades propostas. Vale ressaltar que as prefeituras são parceiras dos Correios na prestação de atendimento postal básico a população, oferecendo postos de atendimentos e funcionários.

#### **4.3.3 População com Distribuição Postal Externa**

Distribuição Postal é a atividade de entrega de objetos de correspondência, que pode ocorrer nos domicílios, por meio do carteiro, em agências de Correio, no balcão de atendimento das agências ou em Caixas Postais Comunitárias

As Caixas Postais Comunitárias são uma forma de distribuição postal constituída de receptáculos numerados, instalados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT em comunidades previamente definidas, sendo utilizados pelos destinatários, individualmente ou de forma compartilhada, para o recebimento de objetos de correspondência.

O indicador População com Distribuição Postal Externa monitora o percentual da população brasileira atendida com a distribuição externa em domicílio ou por meio de CPC – caixa postal comunitária, tendo o objetivo de medir esse percentual.

A carência do serviço de distribuição postal externa identifica-se através do planejamento estratégico do governo federal.

As partes impactadas neste processo são todos os habitantes de áreas urbanas sem infra-estrutura que permita a realização da entrega domiciliária, e de áreas urbanizadas também sem infra-estrutura, porém fora do perímetro urbano dos municípios.

Para identificar o percentual da população não atendida com distribuição externa é realizada pesquisa anual, através do seguinte cálculo: população atendida com a distribuição externa dividida pela população brasileira.

A portaria nº 311/98 que dispõe sobre a distribuição postal impõe algumas condições para a distribuição em domicílio, ou seja, logradouros oficializados pela prefeitura que possuam placas de identificação; imóveis que possuam numeração idêntica oficializada pela prefeitura e caixa receptora na entrada; numeração dos imóveis obedecendo a um ordenamento crescente, sendo um lado par e o outro ímpar; e os locais a serem atendidos ofereçam condições de acesso e de segurança. (PORTARIA 311/98)

De acordo com o Ministério das Comunicações, estima-se que a parcela de *população com serviço de distribuição postal no país seja de 80%, tendo como base o censo demográfico do ano de 2000, atualmente.*

De acordo com o censo 2000, Santa Catarina conta com uma população de 6.040.613 habitantes, sendo 79,26% situada na zona urbana e 20,74% na zona rural.

Em 2004, foram atendidas 79,67% de toda a população urbana em Santa Catarina, superando a meta de 74,47%. Não há cálculo da população rural atendida, apesar de haver atendimento nessa área por caixa coletora,

segundo informação da área gestora, GEOPE, não se tem o valor estimado desse atendimento.

A mesma área informou que a apuração desse indicador não aconteceu em 2005, com meta de distribuição de 76%, mas que a empresa vem mantendo um atendimento regular dentro dos perímetros urbanos, e nas regiões sem infra-estrutura a distribuição vem sendo sanada, com a instalação de caixa postal comunitária. Segundo dados repassados, até junho de 2006 foram atendidas 36.615 famílias, através de 122 CPC's, e 25.220 famílias na área rural com 103 CPC's.

A dificuldade para medir esse indicador está muito relacionada com o crescimento desordenado das cidades, o acesso difícil de muitas localidades, principalmente na área rural, e o cumprimento da prefeitura na identificação de logradouros e imóveis, conforme prevê a portaria nº 311/98.

## 5 CONCLUSÕES

A realização deste estudo proporcionou grande riqueza de dados e informações, através da pesquisa bibliográfica e das empresas pesquisadas. Foi possível analisar de forma conjunta três grandes temas, estratégia, *Balanced Scorecard* (BSC) e responsabilidade social.

O objetivo proposto residiu na análise da consistência dos indicadores de responsabilidade social, com base no BSC, na regional dos Correios em Santa Catarina. Para tanto, buscou-se conhecer as práticas sociais da própria ECT, usando como parâmetros o conceito de responsabilidade social praticado por outras empresas, NATURA e AMANCO, e investigar as metas e resultados dos indicadores de responsabilidade social da ECT.

Tendo como base a fundamentação teórica e os exemplos de práticas de gestões responsáveis, foi possível compreender como as empresas passaram a agregar a suas estratégias o conceito de responsabilidade social. Verificou-se uma política empresarial direcionando ações de forma sustentável, aliando desenvolvimento econômico com preocupação ao bem estar da população e proteção ao meio ambiente.

A NATURA e a AMANCO são empresas referências em ações socialmente responsável. Em ambas as organizações foram observadas a construção de uma cultura sócio-ambiental, com órgãos responsáveis por administrar e fiscalizar as iniciativas sociais.

Com referência ao estudo de caso, a ECT adota como ferramenta de estratégia a metodologia do BSC, desde 2001, elaborando seu mapa

estratégico de forma balanceada em seis perspectivas de atuação, perspectiva econômico-financeira, clientes e mercado, processos internos, pessoas, ambiente organizacional e responsabilidade social.

Na perspectiva de responsabilidade social a ECT vem buscando melhorar o relacionamento com os seus diversos públicos envolvidos. Aos colaboradores são inúmeras as ações que buscam o equilíbrio das relações, o bem estar físico e o desenvolvimento pessoal. À comunidade há a preocupação de oferecer serviços mais acessíveis como o Banco Postal e a carta social, além dos diversos projetos próprios, Papai Noel dos Correios e Carteiro Amigo.

No entanto, foi através dos projetos sociais de parceria com o governo que a empresa ganhou maior respaldo de suas práticas sociais. O que se explica pela abrangência de alguns programas como o Programa Fome Zero, o Programa Nacional do Livro Didático e a distribuição de urnas eletrônicas.

Verificou-se no decorrer da pesquisa que são inúmeras as ações sociais praticadas na ECT, por isso há uma dificuldade de dimensionar através de indicadores uma fórmula capaz de captar o conjunto das práticas de responsabilidade social.

Os três indicadores de responsabilidade social analisados, nesse trabalho, refletem os interesses da organização em proporcionar à gestão um controle e um “feedback” de suas ações sociais.

O indicador de satisfação geral da sociedade demonstra a percepção da população dos esforços da empresa na área social. Pode-se constatar que desde que foi implantado esse indicador, em 2004, os Correios não atingiu as

metas estipuladas. Observou-se que o que faz os Correios ser a segunda instituição mais respeitada do Brasil, só perdendo para a família, está muito mais relacionado com a eficiência e confiança dos seus serviços, do que propriamente com as suas ações sociais.

O segundo indicador, população com atendimento postal básico analisado, apresentou em 2005 o melhor resultado, apesar de nos últimos anos ter se apresentado ineficiente. Com ele, foi possível ultrapassar as metas e atender mais localidades do que o previsto.

O último indicador referente a distribuição postal externa apesar de não ter sido apurado em 2005, os Correios em Santa Catarina, vem mantendo a expansão da distribuição registrada em 2004.

Analisando a performance de responsabilidade social da DR/SC, com base nos indicadores Ethos, constata-se através do relatório de auto-avaliação, que a empresa precisa investir mais no tema valores e transparência, usando um processo claro de divulgação de suas ações como também a disseminação dos valores e princípios da organização para seus funcionários, criando assim uma cultura organizacional. Um outro tema que a empresa deve centrar mais seus esforços está relacionado ao meio ambiente, apesar de suas atividades terem pouco impacto ambiental.

Dessa forma, é possível concluir que os Correios em Santa Catarina vem implementando ações ao longo dos anos, no que tange seu relacionamento com os públicos envolvidos.

Como a fixação da responsabilidade social e ambiental em todos os níveis da organização é um processo lento e contínuo para qualquer empresa,

a partir da análise feita, de acordo com os estágios de evolução definido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001), os Correios em SC se classificariam no terceiro estágio de evolução.

Estágio 3: a organização está iniciando a sistematização de um processo de avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social. (*apud* Tachizawa, 2004, p.85).

Assim, a empresa vem implementando seus projetos de forma sistematizada, se destacando entre as organizações, no tema referente a governo e sociedade, em razão da sua participação efetiva nos diversos programas do governo federal.

Portanto, os Correios em Santa Catarina demonstram sua responsabilidade social ao comprometer-se com programas sociais. Quanto aos indicadores de desempenho de responsabilidade social, eles não traduzem de forma completa a performance da ECT relativo às ações praticadas, mas servem de base para um controle e acompanhamento da sua atividade principal, prestação de um serviço postal.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977

AMANCO – Relatório de sustentabilidade 2002-2003 Amanco. Disponível em <<http://www.amanco.com.br>>. Acesso em jun.2006

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ABRELIVROS. Associação Brasileira de Livros. Disponível em <<http://www.abrelivros.com.br>>. Acesso em jun.2006

BASSO, L. F. C. & PACE, E. S. U. Uma análise crítica da direção da causalidade no *Balanced Scorecard*. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.2, n.1, p. 1-21, jan./jun.2003.

BENDASSOLLI, Pedro, F. Entrevista Oded Grajew. **GV Executivo**. São Paulo, v. 4, n 1, pág. 10-13, abril 2005.

BOVET, D. & JOAS, AUGUST. Os novos caminhos da excelência operacional. **HSM Management**, São Paulo, n. 34, ano 6, pág. 69, setembro 2002.

BUFFARA, Lúcia Cristina Bonkoski; PEREIRA, Maurício Fernandes. Desenvolvimento Sustentável e responsabilidade social: um estudo de caso no grupo o Boticário. **Revista de Ciências da Administração**, v. 5, n. 9 , jan/jun 2003, Florianópolis.

CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1936.

CLAVELL, James. **A arte da guerra**. 11a ed. Rio de Janeiro: Record, 1983

CORREIOS. Disponível em <<http://www.correios.com.br>> Acesso em jul/2006

COVEY, Stephen. Atrair e reter talentos, o novo desafio, **HSM Management**, São Paulo, n. 32, ano 6, pág. 30-36, junho 2002.

CRUZ NETO, Otávio. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2002

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria Martins. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: LTC – Livros técnicos e Científicos, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1997.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1995.

GRACIOSO, Francisco; ESTEVES, Sérgio, A. P. Natura: Liderança baseada na ética e na estética. **Revista ESPM**, São Paulo, v. 9, ano 8, 4 ed., p.107-119, jul/ago 2002.

Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, **Exame**, São Paulo, p.30-32. 2002.

HACH, W. N. & DYER, J. A Toyota e as redes de aprendizado. **HSM Management**, São Paulo, n. 47, ano 8, p. 164-170, dezembro 2004.

INGLIS, PAUL F. O lucro está no pós-venda. **HSM Management**, São Paulo, n. 32, ano 6, pág. 118-124, junho 2002.

INSTITUTO Ethos– **Institucional**. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em jun. 2006.

IPEA – **Pesquisa Ação Social das Empresas 2004**. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em jun.2006.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1985.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Vol 2, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **O uso da Informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. Brasília: Ci. Inf.,v.28, n.3, p.286-292, Set/Dez.1999.

NATURA – **Relatório Anual Natura 2004**. Disponível em <<http://www.natura.com.br>.> Acesso em jun.2006

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

POTARIA 311/98. Distribuição Postal. Disponível em<:<http://www.mc.gov.br>.> Acesso em jun.2006

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Edgar Bertini. Criação de indicadores estratégicos para o instituto de pesquisas tecnológicas do Estado de São Paulo S. A - IPT. **RAE eletrônica**. São Paulo. v. 2, n.1 jan/jun 2003.

SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1960

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.