

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

VANDERLEIA MARTINS LOHN

**SISTEMÁTICA PARA SELEÇÃO DE PROJETOS DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL COM IMPACTO NO NEGÓCIO DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Orientador: Prof.Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis

2009

VANDERLEIA MARTINS LOHN

**SISTEMÁTICA PARA SELEÇÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL COM IMPACTO NO NEGÓCIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação submetida ao Programa de Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Possamai, Dr.

Florianópolis

2009

VANDERLEIA MARTINS LOHN

**SISTEMÁTICA PARA SELEÇÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL COM IMPACTO NO NEGÓCIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador

Prof. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

*Dedico este trabalho a minha família, pelo incentivo,
compreensão, paciência e amor nesta etapa da minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus nosso Pai maior, pela oportunidade de viver e crescer na caminhada chamada Vida.

Aos meus pais Gregório e Augusta, pelo constante incentivo ao continuar os estudos e pelo apoio prestado nas horas de estudos. Vocês são a razão da minha Vida.

À minha irmã e amiga Sandra, por ter me apoiado em todos os momentos da minha Vida, especialmente nesses meses de execução da dissertação. Amo você, Maninha.

Ao meu irmão de Vida Maximiliano, que acompanhou e motivou a realização do meu trabalho.

Ao meu sobrinho e afilhado Gabriel, anjo da minha Vida.

Agradeço à atenção, orientação e principalmente a paciência do meu orientador, Professor Osmar Possamai, nesta caminhada da dissertação. Obrigada por todos os conselhos acadêmicos e profissionais, que serão sempre lembrados na minha caminhada. Muito obrigada.

Às minhas amigas Kely, Luciana, Josi e Kellen, pelas discussões técnicas e, principalmente, pelo companheirismo.

À minha família “HU”, Jaqueline, Edna, Mirian e Geraldo, pelo incentivo constante.

Aos colegas do Grupo de Engenharia e Análise do Valor - GAV, pelas contribuições e oportunidades de aprendizado. Marcos, obrigada por toda orientação e apoio na elaboração da dissertação.

Aos membros da equipe de aplicação da sistemática, que participaram de forma efetiva desta pesquisa. Néia, obrigada por todas informações e apoio..

Aos professores e equipe de Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pela atenção e dedicação aos trabalhos desenvolvidos.

Aos Professores Lucila M. S. Campos; Sidnei V. Marinho e Pedro Floriano, que enriqueceram a construção do estudo com conhecimento e sugestões.

A Instituição de Ensino Superior em estudo, que disponibilizou as informações para realização deste trabalho.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, meu eterno agradecimento.

*"A auto-satisfação é inimiga do estudo.
Se queremos realmente aprender alguma coisa,
devemos começar por libertar-nos disso.
Em relação a nós próprios devemos ser
insaciáveis na aprendizagem".*

(Mao Tse-Tung)

RESUMO

LOHN, Vanderléia Martins. **Sistemática para seleção de projetos de Responsabilidade Social com impacto no negócio das Instituições de Ensino Superior**. 2009. 175 pp. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

A implementação da Responsabilidade Social tem sido uma tarefa de difícil execução para as organizações, reportando como causa freqüente resultados não satisfatórios ao posicionamento estratégico, pois seu sucesso não depende apenas de boas práticas sociais, mas também de fazer com que os projetos sociais tornem-se parte do negócio da organização. As dúvidas geradas nesse sentido ainda confundem muitos gestores sobre a implementação da Responsabilidade Social, questionando o retorno do investimento das práticas de ações sociais baseadas somente em necessidades sociais, sem retorno à sustentabilidade e ao aumento da vantagem competitiva da organização. As organizações têm buscado encontrar meios de medir o impacto de tais projetos sobre os indicadores de desempenho e, neste sentido, propõe-se desenvolver uma sistemática para selecionar projetos de Responsabilidade Social que tenha impacto nos indicadores de desempenho vinculados ao negócio de uma Instituição de Ensino Superior. Para a construção desta sistemática, considera-se a pesquisa bibliográfica realizada, onde são caracterizados os objetivos estratégicos para a construção dos indicadores de desempenho característicos de Instituições de Ensino Superior, os indicadores de Responsabilidade Social, identificados os modelos de indicadores pesquisados na literatura, além das ferramentas e métodos de sistemas, que proporcionaram identificar as relações de influências dos enlaces construídos entre os indicadores e projetos de extensão universitária. A aplicação da sistemática possibilitou identificar os projetos que geram impacto nos indicadores de desempenho da IES, possibilitando, desta forma, estabelecer critérios para a seleção de projetos de Responsabilidade Social futuros, neste caso, os projetos de extensão universitária. Além disso, a aplicação da sistemática em uma IES permitiu observar a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho, de forma a identificar a importância da Responsabilidade Social para uma IES, uma vez que foi comprovado o retorno de investimento dos projetos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Indicadores de desempenho; Projetos de extensão universitária.

Abstract

The Social Responsibility implementation has been a hard task to be performed for the organizations, reporting as a frequent cause dissatisfactory results to the strategic position, as its success do not depend only on good social practices, but also to make the social projects to become part of the organization business. The doubts generated in this sense still confound many managers about the Social Responsibility implementation, questioning the investment feedback of the social action practices based only in social needs, without feedback to sustainability and to the increase of the organization competitive advantage. The organization has searched for ways to measure the impact of such projects about the performance indicators and, in this way, it is proposed in this work to develop a systematic to select Social Responsibility projects that have impact in the performed indicators entailed to the business of a High Education Institution. For this systematic construction it was considered the bibliographic research held where it was characterized the strategic objectives for the performed indicator constructions proper of High Education Institution, the Social Responsibility indicators, identified the researched indicator models in the literature, besides the system tools and methods that identified the influence relationships of the union built between the university extension indicators and projects. The systematic application enabled to identify the projects that generated impact in the IES performed indicators, enabling, in this way, to establish criteria to the project selection of future Social Responsibility, in this case, the university extension project. Besides, the systematic application in a IES allowed to observe the impact relationship of the Social Responsibility indicators about the performed indicators, in a way to identify the Social Responsibility importance for a IES, since it was evidenced the project investment feedbacks.

Key-words: Social Responsibility; Performed indicators; University Extension Projects.

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Estrutura organizacional.....	23
Quadro 2.2 - Indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa.....	33
Quadro 2.3- Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.....	34
Quadro 2.4 - Indicador de eficiência no processo de avaliação institucional do MEC na IES privada com finalidade lucrativa.....	34
Quadro 2.5 - Indicador permanência de estudantes na instituição.....	37
Quadro 2.6 - Indicador treinamento dos docentes.....	38
Quadro 2.7 - Evolução do movimento da responsabilidade social no Brasil.....	39
Quadro 2.8 - Ramais para o entendimento da Responsabilidade Social.....	40
Quadro 3.1 - Sistemas de indicadores sociais.....	47
Quadro 3.2 - Classificação temática dos Indicadores Sociais.....	47
Quadro 3.3 - Classificação temática dos Indicadores Sociais.....	48
Quadro 3.4 - Objetivo de Desenvolvimento do Milênio – Brasil.....	54
Quadro 4.1 - Exemplo de relatório para preenchimento dos objetivos estratégicos.....	70
Quadro 4.2 - Exemplo de formulário dos fatores críticos dos objetivos estratégicos da IES.....	72
Quadro 4.3 - Exemplo de quadro para o levantamento dos projetos sociais.....	80
Quadro 4.4 - Sugestão de critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social.....	84
Quadro 4.5 - Proposta de relatório de análise dos projetos de extensão perante Responsabilidade Social.....	85
Quadro 4.6 - Relatório dos projetos de Responsabilidade Social considerados de	

impacto no negócio da IES.....	86
Quadro 5.1 - Objetivos organizacionais da instituição pesquisada.....	90
Quadro 5.2 - Objetivos estratégicos priorizados.....	92
Quadro 5.3 - Levantamento dos fatores críticos de sucesso.....	93
Quadro 5.4 - Listagem dos fatores críticos de sucesso.....	94
Quadro 5.5 - Indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES.....	97
Quadro 5.6 - Indicadores de desempenho mais relevantes à IES.....	99
Quadro 5.7 - Elementos que podem influenciar o indicador de desempenho.....	100
Quadro 5.8 - Quadro de agrupamento dos elementos.....	101
Quadro 5.9 - Matriz de relação causa efeito do IRS sobre os elementos formadores do ID.....	103
Quadro 5.10 - Levantamento dos projetos sociais.....	113
Quadro 5.11- Matriz de influência dos PE sobre os IRS.....	119
Quadro 5.12 - Proposta de critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social.....	122
Quadro 5.13 - Relatório dos projetos de extensão considerados projetos de Responsabilidade Social.....	128
Quadro 5.14 - Relatório dos projetos de Responsabilidade Social considerados de impacto positivo no negócio da IES.....	129
Quadro 5.15 - Critérios para seleção dos projetos de Responsabilidade Social.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Indicador grau de participação estudantil.....	36
Figura 2.2: Indicador conceito CAPES/MEC para pós-graduação.....	37
Figura 2.3: Indicador taxa de alunos executores de ação de extensão.....	37
Figura 2.4: Indicador funcionário equivalente/professor equivalente.....	38
Figura 2.5: Indicador taxa de sucesso na graduação.....	38
Figura 3.1: Formação do índice de desenvolvimento humano.....	50
Figura 3.5: Exemplo de diagrama de enlace causal entre indicadores de Responsabilidade Social e indicadores de desempenho.....	66
Figura 4.1: Fluxograma das Etapas do Modelo Proposto.....	69
Figura 4.2: Exemplo de formulário de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES.....	74
Figura 4.3: Exemplo de formulário de levantamento dos indicadores de desempenho mais relevantes à IES.....	77
Figura 4.4: Exemplo de relatório de impacto dos IRS sobre os ID.....	79
Figura 4.5: Exemplo de matriz de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho.....	80
Figura 4.6: Exemplo de relatório de perguntas dos projetos de extensão e indicadores de Responsabilidade Social para identificar as relações causais.....	82
Figura 4.7: Matriz de influência dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social.....	83
Figura 4.8: Diagrama de enlace causal, modelo hipotético, para análise dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social.....	84
Figura 5.1: Diagrama de Enlace Causal mostrando a relação entre os IRS e como estes	

afetam os elementos formadores dos IDs.....	106
Figura 5.2: Matriz de relação entre elementos formadores dos indicadores de desempenho.....	109
Figura 5.3: Matriz de relação entre elementos sobre elementos.....	111
Figura 5.4: Matriz de relação estendida dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os elementos formadores dos indicadores de desempenho.....	112
Figura 5.5: Matriz de relação estendida dos projetos de extensão universitário e os indicadores de Responsabilidade Social.....	120

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	17
1.4 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA.....	19
1.5 PRESSUPOSTOS DO TRABALHO	20
1.6 ESCOPO DO TRABALHO	20
1.7 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO ATORES DE MUDANÇA SOCIAL.....	23
2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	26
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NAS IES.....	32
.....	40
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DAS IES .	43
2.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	49
CAPÍTULO 3 – INDICADORES E INSTRUMENTOS SOCIAIS	51
3.1 INDICADORES SOCIAIS	51
3.2 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	55
3.2.1 Indicadores Ethos	56
3.2.2 Indicadores IBASE.....	58
3.2.3 Indicadores Hopkins.....	59
3.3 INSTRUMENTOS DE APLICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	59
3.3.1 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.....	60
3.3.2 Accountability	65
3.3.3 Diretrizes do Global Report Initiative (GRI)	66
3.4 DIAGRAMA DE ENLACE CAUSAL.....	68
CAPITULO 4 – MODELO PROPOSTO.....	72
4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DO MODELO	72

4.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO MODELO	74
4.2.1 Etapa 1 – Definir equipe.....	74
4.2.2 Etapa 2 – Identificar os objetivos estratégicos da IES.....	74
4.2.3 Etapa 3 – Identificar os fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos	76
4.2.4 Etapa 4 – Definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES....	77
4.2.5 Etapa 5 – Identificar os indicadores de desempenho mais relevantes para IES	80
4.2.6 Etapa 6 – Identificar o impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho da IES	82
4.2.7 Etapa 7 – Levantamento dos projetos sociais da IES	85
4.2.8 Etapa 8 – Determinar a relação entre os projetos de extensão e indicadores de Responsabilidade Social	86
4.2.9 Etapa 9 – Definir critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social da IES	89
4.2.10 Etapa 10 - Definir os projetos de extensão universitária considerados projetos de Responsabilidade Social	90
4.2.11 Etapa 11: Definir os projetos de Responsabilidade Social que possuem maior impacto no negócio da IES	91
4.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	92
CAPITULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO.....	93
5.1 APRESENTAÇÃO DA IES	93
5.2 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO	93
5.2.1 Etapa 1 - Equipe de Trabalho	93
5.2.2 Etapa 2 - Identificar os objetivos estratégicos da IES	94
5.2.3 Etapa 3 – Identificar os fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos	98
5.2.4 Etapa 4 – Definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES..	100
5.2.5 Etapa 5 – Definir os indicadores de desempenho mais relevantes para IES	103
5.2.6 Etapa 6 – Estabelecer a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho da IES	105
5.2.7 Etapa 7 – Levantamento dos projetos de extensão e cultura universitária da IES	118
5.2.8 Etapa 8 – Determinar a relação entre os projetos de extensão e cultura e indicadores de Responsabilidade Social	123
5.2.9 Etapa 9 – Definir critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social da IES	127

5.2.10 Etapa 10 - Definir os projetos de extensão considerados projetos de Responsabilidade Social	128
5.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	137
CAPITULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
6.1 CONCLUSÕES	139
6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	142
REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICES.....	140

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em se tratando de Responsabilidade Social, algumas dúvidas têm gerado questionamentos sobre a influência ou efeitos que a mesma pode trazer ao posicionamento estratégico de uma organização.

A prática de ações sociais vem sendo considerada parte dos ativos intangíveis das organizações, e por sua natureza, ainda é difícil de relacionar seus resultados com os indicadores de desempenho da organização. Isto porque os resultados não são diretamente mensuráveis, não sendo evidenciados nas demonstrações contábeis e no relatório social da organização. No entanto, as práticas sociais, como os ativos intangíveis, não devem ser mensurados somente pelos valores financeiros despendidos, mas também precisam ser avaliados em função dos benefícios presentes e futuros que proporcionam.

Na visão de alguns autores, como Melo Neto e Froes (1999), Buffara e Pereira (2003), Tenório (2004) e Pontes (2007), as ações de Responsabilidade Social devem propiciar um aumento na vantagem competitiva da organização. Reportam que a sustentabilidade da organização também passa pela política de Responsabilidade Social, propiciando o fortalecimento da imagem da empresa e, por consequência, de sua sustentabilidade.

Neste contexto, considera-se a Responsabilidade Social uma forma de conduzir os negócios de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento sustentável (TENÓRIO, 2004). Ainda pode ser vista como uma necessidade no âmbito estratégico dos negócios. Assim, percebe-se a importância de se conhecer o retorno da Responsabilidade Social, uma vez que essa questão é pouco evidente e foi pouco estudada até o momento.

Os estudos sobre Responsabilidade Social geralmente são promovidos em empresas e pouco pesquisado em instituições de ensino superior (IES). Assinala-se, portanto, que se deve considerar as características das instituições de ensino superior, a fim de conduzir a seleção do escopo de seus projetos de Responsabilidade Social.

A importância de tal abordagem é evidenciada por Wood (1991), ao apontar a necessidade do estudo de métodos de avaliação de projetos sociais de Responsabilidade Social, principalmente no que diz respeito à medição do retorno dos projetos sociais que a

organização desenvolve, ao desempenho e competitividade da organização perante o mercado em que está inserida.

Wood (1991) ainda menciona que a grande maioria das pesquisas voltada à medição de desempenho em relação a projetos sociais ou de projetos de Responsabilidade Social aponta para a dificuldade de se identificar as relações causais entre os resultados esperados e os fatores que podem levar a estes resultados. Pode-se afirmar, então, que faltam métodos apropriados para mensurar o retorno dos projetos sociais sobre os indicadores de desempenho e sobre os objetivos estratégicos da empresa.

Face a esta dificuldade, pode-se formular a seguinte pergunta de pesquisa: como determinar se os projetos sociais, vinculados à Responsabilidade Social, podem trazer impactos ao desempenho das Instituições de Ensino Superior?

Em posse da pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos norteadores desta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral do trabalho consiste em desenvolver uma sistemática para selecionar projetos de Responsabilidade Social que possuem impacto nos indicadores de desempenho vinculados ao negócio de uma Instituição de Ensino Superior.

Para alcançar o objetivo geral, é necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar um conjunto de indicadores de desempenho característicos de Instituições de Ensino Superior;
- b) Estabelecer indicadores para acompanhar as ações de Responsabilidade Social em projetos de extensão e cultura universitária;
- c) Determinar as relações casuais entre os indicadores de Responsabilidade Social e os indicadores de desempenho da Instituição de Ensino Superior em estudo;
- d) Estabelecer critérios para priorização dos projetos de Responsabilidade Social vinculados ao negócio da Instituição de Ensino Superior em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Embora a Responsabilidade Social seja desenvolvida, geralmente, por grandes empresas ou multinacionais, ela deve fazer parte da estratégia de qualquer empresa e de qualquer segmento de atividade, incluindo organizações de pequeno e médio portes (GOMES; MORETTI, 2007).

O estudo da Responsabilidade Social não é recente, e a primeira menção a respeito do tema pode ser encontrada em Drucker (1980) e em alguns exemplos históricos de ações sociais, como o ocorrido na empresa Ford em 1919, durante a contestação jurídica da família Ford contra a família Dodge sobre as condições de trabalho oferecidas aos seus funcionários.

Contudo, salienta-se que o que se entende por Responsabilidade Social não se limita apenas à ética privada e pública, ao pagamento em dia dos funcionários, à responsabilidade pela cultura da comunidade, devendo abranger ações ou projetos sociais que contribuam para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

A dificuldade de definir e aplicar os fundamentos da Responsabilidade Social nas organizações tem gerado estudos publicados por autores, entre eles, Abreu, David e Crowter (2006), Pontes (2007) e Schroeder e Schroeder (2008). Estes trabalhos caracterizam a carência de pesquisas sobre a Responsabilidade Social como parte do negócio de uma organização, principalmente no que diz respeito à relação de causa e efeito dos projetos sociais sobre os indicadores de desempenho estabelecidos pela organização. Diante desta lacuna, surge a proposta de identificar como os projetos de Responsabilidade Social podem impactar no negócio de uma organização, de forma a torná-lo co-responsável pelo resultado dos seus objetivos estratégicos.

De acordo com autores como Rummler e Brache (1994) e Tiferes (2006), o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os indicadores de desempenho permite indicar os caminhos para se chegar aos objetivos estratégicos e, assim, alcançar a missão e a visão da organização. Nesse sentido, Pontes (2007) destaca a importância de selecionar e avaliar os projetos sociais com maior impacto nos indicadores de desempenho, pois os fatores que afetam o desempenho da organização favorecem ao alcance dos objetivos estratégicos e podem conduzir à sua sustentabilidade.

Da mesma forma que nas empresas tradicionais, as mudanças de paradigmas que vêm ocorrendo nas esferas política, econômica e social, têm gerado impactos significativos nas Instituições de Ensino Superior. Contudo, a educação superior tem dado ampla prova de

sua viabilidade e habilidade para introduzir mudanças e progressos na sociedade, mas para atender às necessidades sociais e promover a solidariedade e a igualdade, deve exercer o rigor da sua Responsabilidade Social, ao promover, gerar e difundir conhecimentos, principalmente na parte que tange a sua atividade na comunidade.

Cabe ressaltar que a missão e os valores fundamentais da educação superior, em particular a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade como um todo, devem ser preservados, reforçados e expandidos, sobretudo perante seus projetos e ações de Responsabilidade Social (UNESCO, 1999).

De maneira geral, as ações de Responsabilidade Social devem fazer parte do negócio da IES, direcionadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos, que, por sua vez, devem estar relacionados aos indicadores de desempenho e também à avaliação nacional de ensino superior.

Sendo assim, identificar os critérios para priorização dos projetos de Responsabilidade Social vinculados ao negócio da IES tende a possibilitar uma melhor visualização do impacto que estes projetos causam sobre os seus indicadores de desempenho, assim como potencializar a competitividade da instituição e promover o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Desta forma, considera-se esta proposta relevante, principalmente, em função da atual limitação de se avaliar o impacto e os benefícios que a Responsabilidade Social tem sobre o negócio de uma organização, como se identifica nos estudos realizados por Birch (2003), Frey (2005), Pontes (2007) e Oliveira (2008). O quadro não é diferente nas IES, que apontam dificuldades em avaliar o retorno das ações ou projetos sociais sobre os seus objetivos e indicadores de negócio.

Essa relevância também pode ser destacada pelo fato de os projetos de extensão desenvolvidos pelo meio acadêmico contribuírem para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade, bem como para a permanência de estudantes, a eficiência de seleção de alunos, a avaliação da aprendizagem, a avaliação institucional do MEC, dentre outros indicadores de desempenho incluídos na Responsabilidade Social e que precisam ser levados em consideração, de modo a resultar na sustentabilidade da IES (ROCHA; GRANEMANN, 2003).

1.4 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Chauí (2001) menciona que a universidade é uma organização social que presta um serviço ao Estado e celebra com ele um contrato de gestão. Assim, ao inscrever a educação no setor de serviço, deixa de considerá-la um direito dos cidadãos e passa a identificá-la como qualquer outro serviço público, sendo que este pode ser privatizado – universidades particulares ou terceirizados.

O sucesso da organização não depende apenas do planejamento estratégico, mas principalmente do cumprimento de seus indicadores de desempenho, que devem ser componentes de uma estrutura de causa e efeito (TIFERES, 2006).

Alguns autores como Wood (1991), Rummler e Brache (1994), Holme (2000), Pasa (2004) e Oliveira (2008) mencionam a necessidade de desenvolver ferramentas ou métodos que possam avaliar o retorno das ações e projetos sociais sobre os indicadores de desempenho da organização. E para Oliveira (2008), um dos pontos mais importantes na discussão da Responsabilidade Social é o meio de integrar as ações ou projetos sociais no posicionamento estratégico da organização, propiciando o compartilhamento e a externalização de idéias e ações. Na sua visão, a motivação pode ser um dos caminhos para o desenvolvimento da Responsabilidade Social nas organizações, partindo do seguinte pressuposto instrumental: a Responsabilidade Social propicia lucros ou valor agregado e moral.

A Gestão do Conhecimento pressupõem o compartilhamento e a externalização de idéias, que, por sua vez, possibilitam a criação de novos conhecimentos que podem ser traduzidos em novos projetos, produtos e por conseqüência na vantagem competitiva do seu negócio. Para Nonaka & Takeuchi (1997) gestão do conhecimento é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Criam dos pontos de vista, para que possamos olhar a informação, vista como, um fluxo de mensagens e insumo para o desenvolvimento de conhecimentos.

Desta forma, faz-se necessário o estudo sobre indicadores de negócios para Instituições de Ensino Superior e a sua relação com a Responsabilidade Social, bem como o compartilhamento das idéias e conhecimento. A este propósito, a extensão é a atividade acadêmica capaz de imprimir novo rumo à universidade e de contribuir significativamente para a mudança da sociedade, segundo o Plano Nacional de Extensão Universitária 2000/2001.

1.5 PRESSUPOSTOS DO TRABALHO

Para o alcance dos objetivos propostos, definem-se os seguintes pressupostos do trabalho:

- a) as ações de Responsabilidade Social propiciam aumento na vantagem competitiva da organização (FREY, 2005; OLIVEIRA, 2008);
- b) as ações de Responsabilidade Social propiciam o melhor desempenho de processos e um melhor desenvolvimento de produtos (SCHROEDER; SCHROEDER, 2008);
- c) existe relação entre indicadores de Responsabilidade Social e indicadores de desempenho (PONTES, 2007).

Desta forma, optou-se por trabalhar com o fato de que é possível estabelecer uma sistemática para identificação e seleção de projetos de Responsabilidade Social que propicie um impacto relevante nos indicadores de desempenho de uma IES.

1.6 ESCOPO DO TRABALHO

O estudo aborda, em especial, os rumos estratégicos da organização vinculados aos indicadores de desempenho, sobretudo aqueles indicadores de desempenho que podem impactar sensivelmente no negócio da organização. Não foram estudados os indicadores de produção, uma vez que já foi objetivo de pesquisa de Pontes (2007).

O presente trabalho limita-se a discorrer sobre a seleção de projetos de Responsabilidade Social com impacto no negócio de IES, por meio de um sistema de medição de desempenho em IES que cobram mensalidades dos cursos oferecidos. As IES públicas não serão objetos deste estudo, muito embora a Responsabilidade Social possa e deva ser aplicada em todos os tipos de IES.

Para fins deste trabalho, consideram-se indicadores de desempenho relevantes aqueles que representam mais adequadamente o negócio da IES, e não o desempenho de processos internos isolados deste contexto.

1.7 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O capítulo de metodologia tem por objetivo apresentar as formas e os procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Para o desenvolvimento da sistemática foram utilizados os seguintes métodos, método descritivo e bibliográfico, técnica quantitativa e qualitativa com questionário de perguntas fechadas de ordem exploratória e com estudo de caso, e dados secundários.

Como sistemática do trabalho, primeiramente realiza-se uma pesquisa bibliográfica sobre os principais temas referentes à dissertação, a partir da formulação da pergunta de pesquisa, bem como do objetivo geral e específicos definidos. Por meio da pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, dissertações e teses sobre indicadores de desempenho e Responsabilidade Social, estrutura-se a fundamentação teórica da dissertação.

A pesquisa descritiva é utilizada quando se pretende observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos em um contexto, procurando descobrir, com a precisão possível, a frequência com que eles ocorrem, sua relação e sua conexão com outros fenômenos, sua natureza e características, sem que o pesquisador interfira neles nem no ambiente analisado (SILVA; SCHAPPO, 2002). As ferramentas da pesquisa descritiva foram aplicadas na aplicação do método de estudo – sistemática, quando realizada as reuniões com os integrantes da equipe, bem como análise dos dados primários e secundários da organização em estudo.

Já a pesquisa exploratória, segundo Silva e Menezes (2005), possibilita o aprofundamento em conceitos preliminares, muitas vezes inéditos e interessantes, sobre uma determinada temática, de uma forma mais subjetiva e interpretativa, com vistas a tornar essa temática mais explícita. E nesse sentido, é propícia a este estudo.

O estudo apresenta uma abordagem quali-quantitativa por contribuir para melhora efetiva da organização e por utilizar métodos no tratamento de dados que consideram a relação entre a sociedade e os indivíduos.

A pesquisa de natureza quantitativa segundo Richardson (1999) procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como análise de regressão e coeficientes de relação.

O método qualitativo é um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social OLIVEIRA (2006).

Importante destacar que o estudo caracteriza-se como um estudo de caso, que segundo Roesch (1999) corresponde a uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, que vai explorar determinado assunto determinado pelo pesquisador, neste caso, o estudo da Responsabilidade Social de uma IES.

Cabe ainda ressaltar que o modelo de pesquisa proposto foi desenvolvido aplicando-se técnica de relações de causa e efeito entre os indicadores em estudo. Por fim, para atender aos objetivos da pesquisa, foi aplicada uma pesquisa de campo com os clientes externos da IES, concomitante ao modelo de pesquisa aplicado na instituição em estudo, verificando-se a validade da sistemática para seleção de projetos de Responsabilidade Social com impacto positivo nos indicadores de desempenho da IES.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, contando com a Introdução.

No Capítulo 2 são apresentadas as teorias sobre organizações e sociedade, os aspectos referentes às IES, os indicadores de desempenho, a história e evolução da Responsabilidade Social, os indicadores sociais e de Responsabilidade Social e, por fim os modelos de avaliação de projetos.

O Capítulo 3 apresenta as técnicas e métodos que serão utilizados para o desenvolvimento do modelo proposto no Capítulo 4.

O Capítulo 4 apresenta as etapas do modelo proposto para o estabelecimento das relações causais entre os indicadores de desempenho da IES e os indicadores de Responsabilidade Social, bem como critérios pra priorização de projetos sociais voltados para a Responsabilidade Social.

O Capítulo 5 apresenta a descrição da aplicação do modelo proposto em uma IES privada, bem como a análise dos resultados obtidos em cada etapa do modelo.

E por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar estudos conceituais sobre a importância da Responsabilidade Social para as organizações, buscando identificar o papel das Instituições de Ensino como atores de mudança social. Neste sentido, busca-se na literatura especializada, o embasamento teórico da Responsabilidade Social e seus indicadores, os objetivos estratégicos e suas classificações, os indicadores de desempenho, bem como os aspectos referentes a Instituições de Ensino Superior e à extensão universitária.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO ATORES DE MUDANÇA SOCIAL

A organização, em si mesma, já constitui um órgão da sociedade e existe para cooperar com a sociedade, a economia e as pessoas, contribuindo com o resultado necessário. Assim, a organização faz parte da sociedade e tem com ela uma importante relação de troca. Quando a organização oferece um produto ou serviço de qualidade à sociedade, a mesma irá retribuir, utilizando esses produtos e serviços e, conseqüentemente, o resultado financeiro positivo aparecerá (DRUCKER, 2001).

Mas para as empresas permanecerem no mercado, não basta apenas reduzir custos para maximizar a riqueza. Elas precisam satisfazer seus funcionários, demonstrar preocupações com os impactos ambientais, ser éticas e flexíveis para se ajustar às mudanças.

Neste contexto, procede-se a importância da denominação de organização, como explana Weber (1997 apud HALL, 1984), que distingue, em primeiro lugar, o grupo empresarial de outras formas de organização social. O grupo empresarial envolve um relacionamento social que está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras, na medida em que sua ordem é imposta pela ação de indivíduos específicos cuja função regular é esta, de um chefe e, usualmente, também de uma equipe administrativa.

Ainda pode-se acrescentar que um dos maiores problemas ao se discutir ou pensar acerca das organizações é que o termo é muito semelhante ao termo mais genérico “organização social”. A maior parte dos analistas concebe a organização social como “redes de relações sociais e orientações partilhadas” freqüentemente referidas como estrutura social e

cultura, respectivamente, de acordo com a perspectiva de Hall (apud BLAU; SCOTT, 1984, p. 21).

Em vista do que foi apresentado, ainda destaca-se que a estrutura organizacional pode variar em complexidade, formalização e centralização, conforme pode ser percebido no Quadro explicativo a seguir.

Complexidade	Relata aspectos importantes dentro da organização, as múltiplas divisões e níveis hierárquicos que geralmente são muito evidentes, exige uma maior coordenação e controle das atividades. Este processo de complexidade se relaciona com as alterações do programa, que ocorre nas subdivisões das tarefas por trabalho, autoridades ou variáveis interligadas nas condições internas e externas que estão relacionados à estrutura e ao processo organizacional.
Formalização	Possui conseqüências importantes no processo do indivíduo, pois as normas e procedimentos das tarefas na organização fazem a grande parte deste contexto. O grau de formalização enfatiza o papel do profissional, o que influencia no seu comportamento.
Centralização	Refere à forma como é feita a distribuição de poder das organizações, que resulta em outras ações, ligadas a normas e decisões da organização, que se relaciona com o tamanho da estrutura, tecnologia utilizada, o ambiente e as escolhas que a organização realiza durante o processo das atividades.

Quadro 2.1: Estrutura organizacional.

Fonte: Adaptado de Hall (1984).

Contudo, a forma do processo interno é mais democrática com uma participação contínua do grupo, e a complexidade planejada pode ser mais notável, o que implica na construção de respostas a desafios que hoje são colocados para a expansão e qualificação de atividades das organizações do Terceiro Setor.

A partir do momento em que a empresa está inserida na sociedade, é necessário desenvolver seu papel de troca e interdependência com seus *stakeholders*. Para o Instituto Ethos (2005), a sociedade brasileira espera que as empresas cumpram um novo papel no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, sejam atores de mudança social, sejam construtores de uma sociedade melhor.

Em outro contexto, Oliveira (2006) destaca em seus estudos a importância de pensar na gestão e principalmente no planejamento de políticas públicas, ou seja, o planejamento precisa ser visto como um processo, e não somente como uma atividade técnica da

administração pública. O processo de decisão político-social tem um forte impacto na sociedade e nas organizações, principalmente as de cunho privada e sem fins lucrativos, dependendo de informações precisas, transparentes, éticas, de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções conjuntas que sejam aceitáveis para toda a sociedade, principalmente para as partes envolvidas, levando continuamente ao aprendizado.

Em outro contexto, Oliveira (2006) destaca em seus estudos a importância de pensar na gestão e principalmente no planejamento de políticas públicas, ou seja, o planejamento precisa ser visto como um processo, e não somente como uma atividade técnica da administração pública. O processo de decisão político-social tem um forte impacto na sociedade e nas organizações, principalmente as de cunho privada e sem fins lucrativos, dependendo de informações precisas, transparentes, éticas, de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções conjuntas que sejam aceitáveis para toda a sociedade, principalmente para as partes envolvidas, levando continuamente ao aprendizado.

Oliveira (2003) ainda menciona no estudo “lições das experiências nacionais e internacionais” que o gestor público conta com vários tipos de instrumentos que tem características diferentes e impactos sociais, políticos e econômicos diversos sobre os atores sociais. Porém, por outro lado, o estudo também destaca a importância de ter informações precisas e capacidade de articulação e compreensão do processo e das atividades fins analisadas pelos atores envolvidos, muitos em plena transformação e outros como atores de mudança social.

Assim como as empresas tradicionais, as Instituições de Ensino Superior - IES também estão em plena transformação. Transformações movidas pelo progresso individual e social, bem como pela globalização da economia e da tecnologia. A IES confere ainda à produção e à difusão dos conhecimentos uma função chave do seu negócio: transformar profundamente, talvez radicalmente, a comunidade universitária.

Em conformidade com os objetivos traçados para este trabalho, busca-se aqui explicitar o papel social das organizações para que a Responsabilidade Social tenha melhor entendimento da sua função e aplicabilidade na organização, em especial nas Instituições de Ensino Superior. Assim, o próximo item irá tratar da função objetivo e responsabilidade das Instituições de Ensino Superior.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O processo de conhecimento está no âmago do processo de desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior - IES. A educação superior requer uma administração que demonstre visão social, incluindo a compreensão de questões globais e habilidades gerenciais eficientes. “A liderança em educação superior é, portanto, uma Responsabilidade Social de primeira ordem e pode ser fortalecida significativamente por meio de diálogo com todos os envolvidos na educação superior, especialmente nos projetos de extensão”. (UNESCO, 1999).

O sistema de ensino superior brasileiro passou, e ainda vem passando, por expressivas mudanças em sua morfologia. A década de 90 correspondeu a um período de impactos expressivos na educação, como a mudança na economia brasileira, resultante do processo de globalização e a incorporação de um público diferenciado, como a entrada de alunos já integrados no mercado de trabalho e também o aumento de mulheres no mercado de trabalho e nas Universidades.

Na década de 30, quando o Brasil começou a formar suas primeiras universidades, modelos foram copiados da Europa, como o modelo francês, onde a universidade era organizada de forma centralizada do ponto de vista administrativo, mas fragmentada, do ponto de vista da integração de suas faculdades profissionalizantes. Este é um modelo profissionalizante que mantém sua influência no caso brasileiro até os dias de hoje, sendo que a partir de 1931 passa a fazer parte da universidade, então instalada, havendo a incorporação não só do modelo profissionalizante, mas a manutenção da cátedra, instituída no período medieval e mantida no modelo napoleônico (JANOTI, 1992).

Em suma, as IES têm a responsabilidade de formar um cidadão capaz de analisar os problemas da sociedade, identificar soluções para os problemas, conseqüente a isto, assumindo responsabilidades sociais, enquanto profissional e cidadão.

Sendo assim, a Lei 9.394/1996 (LDB) destaca, no artigo 43, apresentado no Anexo A, que a IES tem como funções:

- a) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- b) formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, propiciando-lhes ainda formação contínua;

- c) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento sobre o homem e o meio em que vive;
- d) promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação;
- e) suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a consequente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- f) estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;
- g) prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela relações de reciprocidade;
- h) promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Diante disso, descrevem-se missões e funções que devem ser implementadas pelas Instituições de Ensino Superior, e como artigo principal, a missão de educar, formar e realizar pesquisas, tendo como premissa:

promover, gerar e difundir conhecimentos por meio da pesquisa e, como parte de sua atividade de extensão à comunidade, oferecer assessorias relevantes para ajudar as sociedades em seu desenvolvimento cultural, social e econômico, promovendo e desenvolvendo a pesquisa científica e tecnológica, assim como os estudos acadêmicos nas ciências sociais e humanas, e a atividade criativa nas artes. (UNESCO, 1999).

As IES têm a função de gerar e disseminar conhecimentos, podendo este ato ser realizado por meio do ensino, pesquisa e extensão à comunidade. Para isto, pode-se utilizar de todas as ferramentas disponíveis, como projetos de pesquisa, ensino, projeto de extensão e ações sociais com a comunidade para alcançar missões e funções da IES, até mesmo para obter maiores margens e posicionamento de mercado.

Isto requer a seleção de parâmetros adequados para se avaliar as estratégias adotadas para o alcance dos objetivos estratégicos da IES, bem como o alcance das missões e funções em relação ao ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, um sistema de medição de desempenho que visa a acompanhar as estratégias adotadas para alcance dos objetivos

estratégicos deve incluir ferramentas de medição do ensino, pesquisa e extensão, podendo este ser caracterizado como indicador de desempenho.

Neste contexto, o Ministério da Educação e Cultura – MEC (2001), descreve as Instituições de Ensino Superior em:

- Públicas – instituições criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

- Privadas – instituições mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

É imperativo informar que o Ministério da Educação e Cultura – MEC (2001), quanto à organização pública e privada, classifica às Instituições de Ensino Superior em Universidades - que oferecem regulamente atividades de ensino, pesquisa e extensão; Centros universitários - que são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pelo ensino oferecido, comprovada pelo desempenho e avaliação do Ministério da Educação e; Faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores – que são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

A instituição de ensino superior se torna uma comunidade crítica, comprometida com a produção e difusão do conhecimento, do saber e do avanço científico, tecnológico e cultural. Uma comunidade, na qual questões são debatidas e formuladas, permitindo propostas e soluções, importantes para o desenvolvimento regional, nacional e internacional. Instituição esta que representa um referencial para que as empresas públicas, privadas e para a sociedade em geral possam adquirir informações científicas, contribuindo para que ocorram soluções dos problemas e, conseqüentemente, para as tomadas de decisões mais conscientes e racionais (VOESE, 2006).

Nesta direção, Mayor (1997), Diretor Geral da UNESCO, afirma que a

educação é a chave do desenvolvimento sustentável, auto-suficiente – uma educação fornecida a todos os membros da sociedade segundo modalidades novas e com a ajuda de tecnologias novas, de tal maneira que cada um se beneficie de chances reais de se instruir ao longo de sua vida. Devemos estar preparados, em todos os países, para remodelar o ensino, de forma a promover atitudes e comportamentos que sejam portadores de uma cultura da sustentabilidade.

No Brasil, cada vez mais é discutido o papel das Instituições de Ensino Superior como agentes sociais no processo de desenvolvimento local e sustentável, destacando-se a sociedade, o ambiente e a economia, que são integrados e se reforçam mutuamente. Sua função também deve ser a de refletir sobre os diversos aspectos atinentes à questão da

Responsabilidade Social, como desenvolver recursos que potencializem a transformação e o desenvolvimento local, sendo importante o papel da extensão universitária.

De acordo com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), outorgado pela Lei 10.861, a Responsabilidade Social faz parte das dimensões de avaliação das IES propostas pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC), tendo como objetivo justamente promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

A universidade constitui-se na tríade ensino, pesquisa e extensão, articulando a sociedade acadêmica e a sociedade comunitária, na qual as ações atribuídas à extensão universitária se realizam procurando, dessa forma, concretizar suas funções e, assim, localizar essas ações em um sistema de relações sociais que forneça consistência e significado para a universidade, bem como o atendimento à comunidade (MATOS, 2004).

O Plano Nacional de Extensão destaca, em seu último documento, o objetivo de “reafirmar a Extensão Universitária como processo definido e efetivado em função das exigências da realidade, indispensável na formação do aluno na qualificação do professor e no intercâmbio com a sociedade, o que implica em relações multi, inter ou transdisciplinar e inter-profissional” (BRASIL, 2000). A extensão universitária é regida pela Lei 11.096 – Sistema do Proune, Lei 8.742-071293 – Lei Orgânica de Assistência Social e pela Medida Provisória 446 / 07112008, que corresponde às exigências do Sistema Único de Saúde – SUS.

Autores como Marcovitch (1998) e Souza (2000) defendem que a extensão universitária faça parte das práticas de ensino e pesquisa. Segundo os autores, a extensão universitária tem por objetivo promover a integração universidade sociedade, constituindo um espaço em que se agregam diversas e diferentes ações, criando a idéia de multiversidade, que incluem ensino e pesquisa, a busca de solução para os problemas sociais, ou seja, o atendimento ao cidadão beneficiário.

Já para Jezeni (2004), embora ainda persista a concepção assistencialista em muitos projetos de extensão nas universidades federais, já ocorrem mudanças na concepção dos projetos, que se expressa em uma nova postura, pautada pelo princípio educativo da extensão universitária, que proporciona um novo pensar e fazer, capaz de criar uma concepção histórica de indivíduo, de cidadão e de sociedade, deixando de ser somente projetos de assistencialismo.

A extensão universitária é compreendida pelo MEC como a prática acadêmica que interliga a Universidade nas suas atividades de ensino e de pesquisa, com a necessidade identificada das comunidades, que possibilita a formação do profissional cidadão, o aluno,

junto à sociedade como espaço privilegiado de produção do conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes, bem como a distribuição do conhecimento entre a universidade e a sociedade.

Para determinar a extensão como prática acadêmica, principalmente no que diz respeito à comunidade, é necessário que os projetos de extensão proporcionem vantagens às IES e ao aluno, principalmente de forma que possibilite a formação profissional e cidadã do acadêmico e alcance as missões e funções da instituição. Estas vantagens citadas pressupõem uma ligação direta com os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho da IES, destacando-se que pouco se discute na literatura tais relações e importância.

Assim, segundo a UNESCO (1999), a missão e função do ensino superior é promover, gerar e difundir conhecimentos por meio do ensino e pesquisa e, como uma grande parte da sua função, realizar atividades de extensão à comunidade, oferecendo assessorias para a construção do desenvolvimento sustentável, no contexto social e econômico.

Analisado funções e objetivos das IES, faz-se necessário uma breve abordagem da gestão do conhecimento, ferramenta importante para a disseminação da informação e do conhecimento na IES, principalmente no que diz respeito aos projeto de extensão universitária, tema abordado no item 2.3.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Recentemente, gestão do conhecimento tornou-se assunto de discussão crucial na literatura de negócios. Negócios e comunidades acadêmicas acreditam que impulsionando o conhecimento, uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas em longo prazo.

O estudo inicia com a distinção entre informação – dados processados que podem estar dentro do computador e que devido à globalização estão cada vez mais acessíveis e conhecimento, que segundo Harari (1997) define como o entendimento, consciência ou familiaridade adquirida através de estudo, investigação, observação e experiência ao longo do tempo. Para a organização o conhecimento é visto sobre a informação dos clientes, produtos, processos, erros e sucessos.

O conhecimento prévio acumulado incrementa a habilidade de aumentar o conhecimento e aprender conceitos mais facilmente. Portanto, argumentamos que conhecimento é uma combinação organizada de dados, assimilados com um conjunto de regras, procedimentos e operações aprendidas através de experiência e prática. Em certo

sentido, conhecimento é um “significado” formado pela mente (Marakas, 1999). Sem significado, conhecimento é informação ou dados. É somente através do significado que a informação encontra vida e se torna conhecimento (Bhatt, 2000). Assim, a distinção entre informação e conhecimento depende das perspectivas dos usuários. Conhecimento é contexto dependente, considerando que “significados” são interpretados em referência a um paradigma em particular (MARAKAS, 1999).

Dessa forma, o conhecimento é informação em ação, informação focada em resultados. O saber pode transformar-se num instrumento de denominação, sendo visto sob o enfoque das contingências em que tudo é discutido e analisado, ou seja, o todo pode ser relativo dependendo do seu contexto.

O conhecimento necessita ser distribuído e compartilhado. As interações entre as tecnologias, técnicas e pessoas podem ter relação direta sobre o compartilhamento. Por exemplo, a estrutura organizacional baseada em comando e controle tradicionais minimiza as interações entre tecnologias, técnicas e pessoas e assim reduz as oportunidades em distribuição do conhecimento. De maneira semelhante, a distribuição do conhecimento através de supervisão e de um canal pré determinado irá minimizar as interações e conseqüentemente reduzir a oportunidade de questionar a validade do conhecimento transferido (BHATT, 2000).

Por outro lado, “estrutura organizacional horizontal, autoridade e política de portas abertas aceleram o fluxo de conhecimento entre os diferentes participantes e departamentos”. O uso de e-mail, intranet, quadro de boletins e grupo de notícias pode apoiar a distribuição do conhecimento por toda a organização e permitir que os membros da organização debatam, discutam e interpretem a informação sob de múltiplas perspectivas (BHATT, 2000, p.6).

Já a gestão do conhecimento, de acordo com Brown (2002), é um “conjunto de estratégias para” criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

É a capacidade que uma empresa tem em criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, como: o ponto de vista sintático da informação faz alusão a volume, à quantidade e informações disponíveis e; ponto de vista semântico da informação, que vem a ser mais necessário, para ser criar conhecimento, por carregar o significado, o sentido, que se que denominar quando da sua transmissão (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Os autores diferenciam informação de conhecimento, pois enquanto informação pode ser o resultado da compreensão de dados evidenciados, no conhecimento estes dados estão embutidos nos valores pessoais, relacionados à atitude, à perspectiva e à intenção do indivíduo, com foco contínuo na ação.

As competências principais da Gestão do Conhecimento nas organizações estão baseadas em habilidades e experiências das pessoas que atuam na organização, unindo – combinando os conhecimentos e assim criando um novo conhecimento organizacional, sendo que este necessita do gerenciamento, ou seja, o conhecimento coletivo da organização é obtido através de experiência e competências. A gestão do conhecimento não é uma simples questão de capturar, armazenar e transferir informação, mas requer interpretação e organização da informação sob múltiplas perspectivas.

Analisado conhecimento, distribuição de conhecimento e gestão do conhecimento, faz-se necessário uma breve abordagem dos quesitos principais que serão capazes de impulsionar o conhecimento para as vantagens competitivas das organizações, em especial os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho que orienta à IES. No próximo item um breve estudo sobre estes temas, que serão utilizados no Capítulo 4 do presente trabalho.

Analisado o conhecimento, a distribuição do conhecimento e a gestão do conhecimento, faz-se necessário uma breve abordagem dos quesitos principais que serão capazes de impulsionar a vantagem competitiva das IES, em especial os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho que a orienta. No próximo item será apresentado um breve estudo sobre estes temas.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO NAS IES

Embora o gerenciamento seja praticado em todo mundo nas funções organizacionais, até pouco tempo havia poucos estudos sistemáticos ou descrições de estratégias e indicadores específicos utilizadas pelos gestores. A análise que vem sendo realizada é freqüentemente apresentada num âmbito mais geral, que limita as estratégias empresariais a serem implementadas com êxito. Portanto, o planejamento é o início da execução das estratégias que norteiam a prática do gerenciamento, e o caminho para o cumprimento dos objetivos organizacionais, também conhecidos como objetivos estratégicos.

De acordo com Rummler e Brache (1994), a implementação estratégica satisfatória precisa ser planejada, executada e monitorada, além de levar ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Os objetivos estratégicos devem ser definidos a partir da missão, da visão e das oportunidades e deficiências identificadas. Um exemplo deste é a matriz SWOT, que corresponde à análise do ambiente interno e externo da organização, listadas as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, e a relação existente entre estes elementos (KAPLAN; NORTON, 2001).

Baseado nos autores citados, os objetivos estratégicos de uma organização são definidos pelos níveis gerenciais mais altos e depois de interpretados, em seus desdobramentos, aos demais níveis, como tático e operacional. Kaplan e Norton (2001) ainda salientam que os objetivos da organização devem ser divulgados no âmbito interno da organização, principalmente no intuito de motivar e apoiar sua equipe no processo de implementação dos objetivos, bem como a mensuração dos resultados.

Para Senge (2002), os objetivos estratégicos devem ter origem da visão e propósito prescritos pela alta direção, ou, frutos de uma visão compartilhada com a participação dos seus integrantes. A definição dos objetivos estratégicos varia de acordo com a realidade da organização em termos do grau de envolvimento dos seus funcionários, bem como a capacidade de direcionamento e aprendizado.

Desta forma, é importante salientar algumas características específicas para o sucesso dos objetivos organizacionais, segundo Berton (2003):

- a) devem ser coerentes com a realidade da empresa e do mercado;
- b) devem ser viáveis, ao seu alcance, porém desafiantes;
- c) os objetivos devem ser flexíveis;
- d) devem ser mensuráveis quantitativamente e/ou qualitativamente;
- e) os objetivos devem ser claros, explícitos e concisos;
- f) os objetivos devem ser cumpridos dentro de um determinado intervalo de tempo e ser consistentes a curto e a longo prazo.

Além dos quesitos mencionados, os objetivos devem ser conhecidos e acreditados por todos, bem como devem ser estabelecidos em número reduzido para evitar-se a dispersão dos esforços da organização.

Bortolanza (2005) ao estudar vários modelos de auxílio à gestão, conclui que a organização é composta por três níveis de desempenho: estratégico, tático e operacional, tendo em mente a necessidade dos objetivos estratégicos estarem bem definidos e integrados à

missão e visão da organização, que consiste no desdobramento dos objetivos de maneira evidente nas atividades dos processos.

Por sua vez, Tiferes (2006) explica que a medição do desempenho deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito direcionada ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Para assegurar o sucesso dos objetivos estratégicos conforme planejados, deve-se estabelecer procedimentos de monitoramento das estratégias e dos indicadores de desempenho. O monitoramento das estratégias permite uma detecção precoce de ajustes ou avaliação da maneira com que ela está sendo implementada, oportunizando uma maior segurança para o alcance dos objetivos organizacionais.

Moreira (2002) considera o maior desafio de uma organização a supervisão da implementação de um objetivo estratégico. É necessário diagnosticar o desvio, entender as causas deste desvio, identificar interações existentes e priorizar ações que maximizem a realização do objetivo proposto. Por outro lado, Harrington e Harrington (1997) afirmam que medir é entender, entender é adquirir conhecimento e, adquirir conhecimento pode levar a realização de mudanças. Porém, vale ressaltar que para medição de desempenho, primeiramente se faz necessário definir os indicadores de desempenho que serão utilizados.

Indicador é uma unidade de medida de uma atividade, com a qual se está relacionado ou, ainda, uma medida quantitativa que pode ser usada como um guia para monitorar e avaliar a qualidade de importantes cuidados providos às atividades dos serviços (MULLER, 2004).

Um indicador não é uma medida direta de qualidade. É uma chamada que identifica ou dirige a atenção para assuntos específicos de resultados, dentro de uma organização, que devem ser motivo de revisão. Um indicador pode ser uma taxa ou coeficiente, um índice, um número absoluto ou um fato. Os indicadores podem ser utilizados nos programas de qualidade, condução de certificações, relatórios de análises e dentre outros pontos identificados.

No entendimento de Kaplan e Norton (2001), o uso de indicadores assegura o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, possibilitando melhorias nas respectivas unidades de negócio por meio da sinergia, contribuindo para os propósitos da organização. E ainda, pode dar suporte à análise dos resultados, às tomadas de decisão e informações vitais para o realinhamento do posicionamento estratégico da organização.

Indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta específica (RUMMLER; BRACHE, 1994). Já para Hronec (1994), são os sinais vitais de quão bem estão às atividades dentro de um processo.

Para Harrington e Harrington (1997), os indicadores de desempenho têm a importante função de aperfeiçoar o gerenciamento das organizações, destacando os requisitos básicos para sua utilização:

- a) atenção concentrada em fatores que contribuem para o alcance da missão da organização;
- b) apresenta a eficiência dos recursos aplicados;
- c) ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- d) fornece dados para determinar as causas básicas dos problemas e as origens dos erros;
- e) identifica oportunidades para aperfeiçoamento contínuo;
- f) proporciona à equipe interna a sensação de realização e conquista do objetivo;
- g) fornece meios de verificação sobre ganhos e perdas quantitativas e qualitativas;
- h) propicia o monitoramento.

O indicador de desempenho baseia-se na identificação de uma variável, ou seja, algum aspecto que varia de estado ou situação, variação esta que consideramos capaz de expressar um fenômeno que nos interessa (POSSAMAI; HANSEN, 1998, p.11).

Baseado nos autores citados, o indicador de desempenho deve atender aos seguintes requisitos:

- a) Seletividade: os indicadores devem estar relacionados a fatores essenciais ou críticos do processo a ser avaliado;
- b) Representatividade: o indicador deve ser formulado de forma satisfatória que possa representar o processo ou quesito a que se refere;
- c) Simplicidade: o indicador deve ser de fácil compreensão, aplicação e avaliação;
- d) Baixo custo: o indicador deve ser de baixo custo para aplicação e avaliação, não devendo ser superior ao benefício trazido pela medida;
- e) Acessibilidade (transparência): as informações para medição do indicador devem ser de fácil acesso e estarem disponibilizadas;
- f) Estabilidade: as informações para os indicadores devem ser coletadas com base em procedimentos rotinizados incorporados às atividades da organização, permitindo a comparação ou a análise de tendências ao longo do tempo;
- g) Abordagem experimental: inicialmente é recomendável desenvolver os indicadores considerados como necessários e testá-los;
- h) Comparação externa: alguns indicadores devem ser desenvolvidos para permitir a comparação do desempenho da organização com o de outras organizações do

setor ou organizações de outros setores, a fim de poderem ser utilizados como *benchmarks* e na avaliação da competitividade da organização;

- i) Melhoria contínua: os indicadores devem ser periodicamente avaliados e, quando necessário, devem ser modificados ou ajustados para atender as mudanças no ambiente organizacional e não perderem seu propósito e validade.

Os indicadores de desempenho são considerados os sinais vitais da organização, medição da eficiência e eficácia dos processos que efetivamente respondem pelos resultados da empresa. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

Autores como Kallas (2003), Weinzierl (2004) e Tiferes (2006) dissertam sobre aspectos essenciais das abordagens relacionadas aos indicadores de desempenho mais consagrados na literatura. Porém, mesmo com muitas características e procedimentos em mensurar os indicadores em função do desempenho das empresas, os modelos existentes possuem algumas limitações, especialmente no que tange às causas e efeitos dos indicadores. Dentre as abordagens consagradas na literatura, o *Balanced Scorecard* é o mais destacado nos trabalhos acadêmicos pesquisados, bem como a abordagem mais utilizada nas empresas.

Todas as organizações, sejam estas de cunho lucrativo ou não, possuem algum tipo de medição de desempenho, geralmente mais direcionados a informações econômicas e financeiras. Entretanto, o sistema de medição adotado deve proporcionar uma visão balanceada entre os indicadores financeiros e não financeiros, como cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, que irão orientar a organização para o alcance dos objetivos estratégicos. Porém, a relação dos indicadores nas IES ainda continua amplamente discutida, principalmente os indicadores direcionados ao ensino, pesquisa e extensão.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) representa uma nova forma de avaliação das IES no Brasil. Aprovada em 2004 pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), por meio da Lei 10.861, está baseada em três pilares: avaliação das instituições; avaliação dos cursos; avaliação do desempenho dos estudantes. Neste sentido, consideram-se aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente, tendo como objetivos: identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta; promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2008).

O Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC) criou, em 2005, uma comissão permanente formada por 12 membros (três funcionários, três professores, três alunos e três membros da sociedade), com a responsabilidade de levantar, tratar e divulgar as informações a serem oferecidas como instrumento de gestão para o MEC e as IES.

A comissão definiu um conjunto de demissões e indicadores para avaliação da qualidade do ensino e gestão, compreendendo dados relativos aos corpos docente, discente e técnico-administrativo; espaço físico, equipamentos, infra-estrutura de apoio acadêmico; administração/gestão e recursos financeiros para análise e contínuo acompanhamento.

A proposta abrangeu dez dimensões estabelecidas pelo SINAES (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008):

1. a missão e o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional);
2. a política para o ensino, a pesquisa e a extensão;
3. a responsabilidade social da instituição;
4. a comunicação com a sociedade;
5. as políticas de pessoal (corpos docente e técnico-administrativo);
6. a organização e gestão da instituição;
7. a infra-estrutura física;
8. o planejamento e avaliação da instituição (acadêmico e organizacional);
9. as políticas de atendimento aos estudantes;
10. a sustentabilidade financeira da instituição.

Em outro contexto, o processo de avaliação institucional do MEC representa um conjunto de informações sobre as Instituições de Ensino Superior que são avaliados em consonância com o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), ferramenta que utiliza indicadores como forma de medição. Essas informações buscam avaliar critérios sobre a situação da organização didático-pedagógica, corpo docente e as instalações, propiciando informações sobre o desempenho da IES.

Muito embora a literatura, principalmente as pesquisas realizadas, apresente vários exemplos de indicadores, percebe-se que estes nem sempre podem ser diretamente aplicados às instituições de ensino superior, pois é preciso levar em conta as peculiaridades que envolvem as instituições, como o ensino, pesquisa e extensão. Assim, buscou-se apresentar exemplos de indicadores específicos de IES, sendo estes construídos por pesquisadores e também pelo Fórum de Reitores das Instituições Federais do Ensino Superior, lembrando que são exemplos, não tendo informações sobre a medição eficiente dos indicadores.

O quadro a seguir apresenta indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa.

Nome do Indicador	Seleção de Alunos
Base de cálculo	<u>Tempo (dias) para completar vagas oferecidas/curso</u> Número de vagas oferecidas/curso

Quadro 2.2: Indicador de eficiência do processo de seleção na IES privada com finalidade lucrativa

Fonte: Voese (2006).

O elemento de medida foi escolhido para avaliar a eficiência em relação à quantidade de dias necessários para completar as vagas oferecidas, por curso de graduação e pelo número de vagas oferecidas. O indicador tem por objetivo avaliar a relação entre as entradas e saídas do processo, tornando-se possível analisar os esforços despendidos para a divulgação do período de seleção, em função do tempo necessário para completar as vagas dos cursos de graduação. Além disso, o indicador também pode propiciar a informação do tempo necessário para completar as vagas oferecidas e demonstrar o direcionamento existente para a obtenção dos objetivos propostos, podendo ser avaliada como a aceitabilidade da IES junto à sociedade, bem como sua capacidade competitiva frente aos concorrentes (VOESE, 2006).

O quadro a seguir mostra o indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa.

Nome do Indicador	Permanência de estudantes na instituição
Base de cálculo	<u>Número de matrículas do início do semestre</u> Número de matrículas do fim do semestre

Quadro 2.3: Indicador de eficiência do processo de ensino na IES privada com finalidade lucrativa

Fonte: Voese (2006).

O elemento de medida foi escolhido para avaliar a eficiência da relação entre a quantidade de alunos efetivos que realizam a sua matrícula fora do prazo estipulado pela instituição, em relação à quantidade de alunos matriculados no semestre. O indicador tem por objetivo apreciar a eficiência do processo de matrícula em relação à comunicação nos prazos, assim como no que se refere à facilidade de sua realização, conforme determinações da instituição. O indicador também contribui para avaliar a capacidade da IES competir e se destacar junto aos concorrentes, por meio da satisfação do cliente interno (VOESE, 2006).

O quadro a seguir mostra o indicador de eficiência do processo de avaliação institucional do MEC na IES privada com finalidade lucrativa.

Nome do Indicador	Eficiência na Avaliação Institucional
Base de cálculo	<u>Quantidade de ações realizadas</u> Quantidade de ações planejadas

Quadro 2.4: Indicador de eficiência no processo de avaliação institucional do MEC na IES privada com finalidade lucrativa

Fonte: Voese (2006).

O elemento de medida foi escolhido para avaliar a eficiência, a quantidade de ações realizadas em relação às planejadas em função dos resultados obtidos na avaliação efetuada pela instituição. O indicador tem por objetivo avaliar a validade do instrumento de auto-avaliação como fonte geradora de informações para minimizar os problemas da instituição, por meio da melhoria contínua. O MEC sugere a adoção deste comparativo para demonstrar se houve melhorias nas fragilidades encontradas neste instrumento (VOESE, 2006).

Outra fonte de indicadores apropriados à IES é o FORPLAD Gestão (Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES), que ocorreu em 2002, no intuito de trazer à público o resultado das discussões, ocorridas no Fórum, acerca do estabelecimento de um conjunto de Indicadores de Gestão para o sistema federal de ensino superior.

O conjunto de indicadores foi construído a partir da realidade concreta de sua utilização imediata, considerando bases de dados disponíveis em cada IES, cujos resultados devem levar a reflexões importantes para a tomada de decisão. Composto por 59 indicadores, o documento envolve aspectos da graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, acervo bibliográfico e corpo de servidores acrescidos de mais 12 indicadores referentes a Hospitais Universitários (INDICADORES..., 2003).

Importante ressaltar que paralelamente à criação dos indicadores pelo FORPLAD, o Tribunal de Contas da União – TCU realizou auditorias em algumas universidades federais, como UnB, UFAM, UFGO, UFPE, UFRJ e UFRGS, com objetivo de identificar indicadores de desempenho que deveriam servir de base para um melhor acompanhamento das IES. Em 2002 o TCU, a Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC e a Secretaria Federal de Controle Interno, lançaram o documento “Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão”, com nove indicadores de desempenho, tendo a sua última versão revisada em 2005.

Para efeito de exemplo dos indicadores, os autores apresentam os indicadores de desempenho, mais conhecidos como indicadores de gestão, que mostram o acompanhamento

que a IES deve ter no que se refere ao ensino, pesquisa e extensão. Assim, primeiramente serão apresentados alguns indicadores do FORPLAD, os demais estarão em anexo e, por conseguinte, alguns indicadores do documento “Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão”, sendo que os demais também estarão em anexo.

A Figura 2.1 ilustra o indicador grau de participação estudantil desenvolvido pelo FORPLAD.

$$GPE = \frac{A_G TI}{A_G}$$

Figura 2.1: Indicador grau de participação estudantil

Fonte: (INDICADORES..., 2003).

O indicador Grau de Participação Estudantil – GPE tem por objetivo identificar em que grau os alunos utilizam a estrutura da Universidade e a velocidade da integralização curricular. O indicador é calculado pelo quociente entre o número de alunos de graduação em tempo integral e o total do número de alunos de graduação já definidos anteriormente pela IES (INDICADORES..., 2003).

A Figura 2.2 mostra o indicador conceito CAPES/MEC para pós-graduação desenvolvida pelo FORPLAD.

$$CCAPES = \frac{\sum \text{Conceito de Todos os Cursos de Pós - Graduação}}{\text{Número total de Cursos de Pós - Graduação}}$$

Figura 2.2: Indicador conceito CAPES/MEC para pós-graduação

Fonte: (INDICADORES..., 2003).

A Figura 2.3 ilustra o indicador taxa de alunos executores de ação de extensão desenvolvidos pelo FORPLAD.

$$D1.1) TE = \frac{\text{Número de Alunos executores de ações de extensão}^{(7)}}{\text{Matrículas na Graduação} + \text{Matrículas na Pós - Graduação}}$$

$$D1.2) TEG = \frac{\text{Número de Alunos de Graduação executores de ações de extensão}^{(7)}}{\text{Número de Matrículas na Graduação}}$$

$$D1.3) TEPG = \frac{\text{Número de Alunos da Pós - Graduação executores de ações de extensão}^{(7)}}{\text{Número de Matrículas na Pós - Graduação}}$$

Figura 2.3: Indicador taxa de alunos executores de ação de extensão

Fonte: (INDICADORES..., 2003).

O indicador taxa de alunos executores de ação de extensão também tem por objetivo apontar o número de alunos de graduação e de pós-graduação que executa ações extensionistas, com ou sem percepção de bolsa de extensão. Esse indicador é calculado pelo número de alunos que exercem atividades de extensão e o número de alunos matriculados na graduação e pós-graduação da IES, devidamente reconhecida pela IES.

Observa-se que vários autores e instituições têm encontrado evidência sobre a importância do indicador de desempenho para medir resultados intermediários de qualidade e financeiros, além de medir os resultados de ensino e gestão. Esses indicadores podem ter origens diversas, como a necessidade de efetuar mudanças nos processos de avaliação e compensação organizacional, para reforçar ações que melhoram o desempenho das atividades relevantes ao indicador.

Conforme exposto, a seguir serão apresentados alguns exemplos dos indicadores descritos no documento “Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão”, do TCU, da Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC e a Secretaria Federal de Controle Interno (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2005).

A Figura 2.4 apresenta o indicador funcionário equivalente/professor equivalente do documento orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão.

$$\text{Funcionário Equivalente / Professor Equivalente} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Funcionários Equivalentes}}{\text{N}^\circ \text{ de Professores Equivalentes}}$$

Figura 2.4: Indicador funcionário equivalente/professor equivalente

Fonte: Tribunal de Contas da União (2005).

O indicador funcionário equivalente/professor equivalente tem por objetivo avaliar a equivalência de funcionários e professores na IES, devendo considerar como referência o professor com dedicação exclusiva, 40 horas, e funcionários como referência tempo integral de 40 horas.

A Figura 2.5 apresenta o indicador taxa de sucesso na graduação do documento orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão.

$$\text{Taxa de Sucesso na Graduação} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de diplomados}}{\text{N}^\circ \text{ de alunos ingressantes}}$$

Figura 2.5: Indicador taxa de sucesso na graduação

Fonte: Tribunal de Contas da União (2005).

O indicador taxa de sucesso na graduação tem como objetivo medir o desempenho da IES na graduação, tendo como amostra somente os alunos que ingressaram pela primeira vez no curso superior considerado (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2005).

Dado o exposto, percebe-se a importância de apresentar alguns exemplos de indicadores apropriados a IES construídos no meio acadêmico, como os indicadores apresentados nos quadros de Voese (2006).

Nome do Indicador	Permanência de estudantes na instituição
Base de cálculo	<u>Número de matrículas do início semestre</u> Número de matrículas do fim do semestre

Quadro 2.5: Indicador permanência de estudantes na instituição

Fonte: Voese (2006).

No estudo de permanência de estudantes na IES, foi elaborado o indicador em estudo para avaliar o índice de evasão em cada semestre, bem como o índice por cursos oferecidos, além de ser possível acompanhar a aceitabilidade do curso com os demais concorrentes locais.

Nome do Indicador	Treinamento dos Docentes
Base de cálculo	<u>Número de horas de treinamento pedagógico e acadêmico</u> <u>internos e externos</u> Número de docentes

Quadro 2.6: Indicador treinamento dos docentes

Fonte: Voese (2006).

O indicador de treinamento dos docentes tem por objetivo acompanhar a eficiência no processo de treinamento acadêmico da IES e também pode ser utilizado como elemento de medida da quantidade de horas de treinamento efetuado pelos docentes por semestre em relação ao número de docentes registrados na IES.

Com o intuito de auxiliar o processo de acompanhamento e avaliação dos indicadores de desempenho, recomenda-se o sistema de medição baseado na estratégia adotada para cada indicador, visando priorizar o desenvolvimento de um plano de ação para o melhor alcance dos resultados esperados em cada um dos indicadores, assim como considerar a estrutura da organização, suas funções e processos.

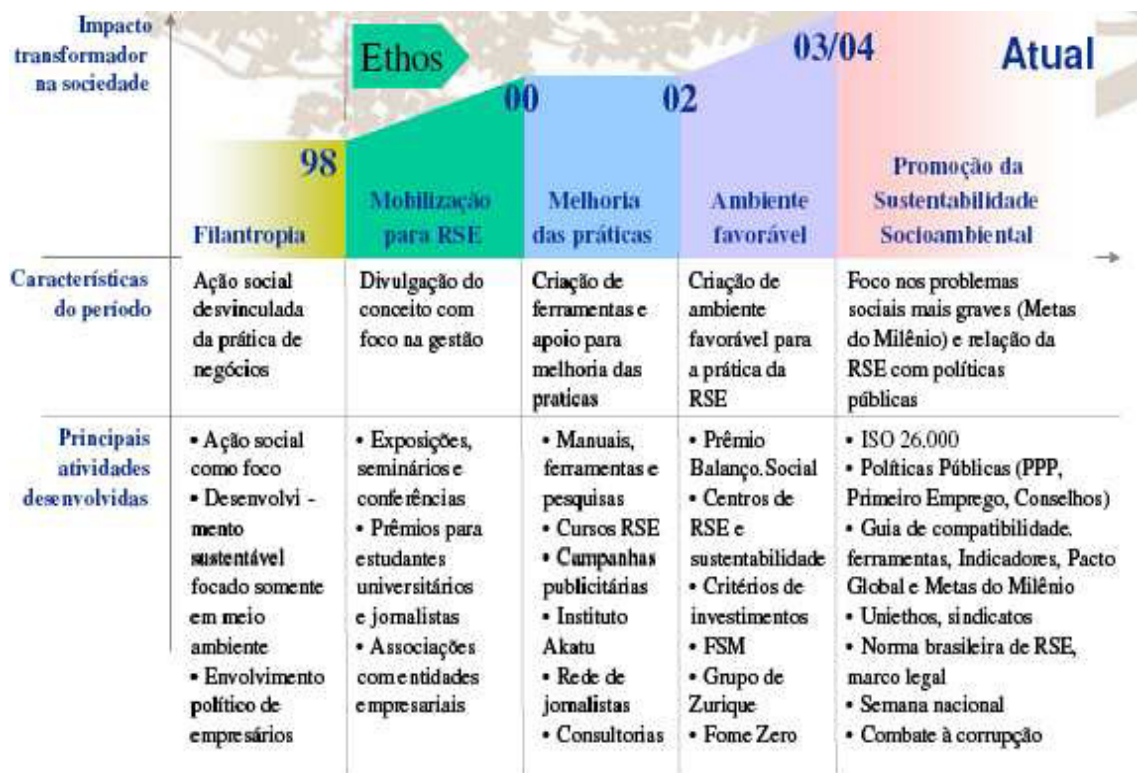
Faz-se necessário uma breve abordagem da Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, bem como dos indicadores e instrumentos de aplicação, sendo

importante o entendimento do conceito de Responsabilidade Social para o desenvolvimento dos Capítulos 4 e 5, modelo proposto para a IES.

2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DELINEAMENTO ESTRATÉGICO DAS IES

Sobre a Responsabilidade Social, o economista Milton Friedman defende a idéia de que a empresa já faz Responsabilidade Social, gerando emprego e recolhendo seus impostos, e que não deve remeter o seu lucro, ou parte dele, para filantropia ou qualquer distinção de doação. Na sua visão, a empresa deve pagar os dividendos aos seus acionistas e reinvestir no seu negócio, assim estará gerando mais empregos e pagando mais impostos (GOMES; MORETTI, 2007).

Segundo Oliveira (2008), até 1960, realmente acreditava-se que Responsabilidade Social estava ligada à ética privada e pública, ao pagamento em dia de seus funcionários, em virtude da sua riqueza e poder, e também à responsabilidade pela cultura da comunidade. Para ilustrar essa percepção, o Quadro 2.7 apresenta alguns acontecimentos desde 1998 até o momento atual.



Quadro 2.7: Evolução do movimento da responsabilidade social no Brasil

Fonte: Linguitte (apud BACKES, 2008).

Para Birch (2003), o conceito de Responsabilidade Social originou-se da evolução da filantropia, no entanto, a Responsabilidade Social tem um cunho mais relacionado com a ética e com a conduta humana, princípios e valores que orientam o comportamento do mundo dos negócios.

Como afirmam Melo Neto e Froes (2001), filantropia é uma ação individual benevolente e caridosa de empresários bem sucedidos, através dos lucros de suas organizações. A filantropia é um termo muito utilizado para descrever ações isoladas desenvolvidas com os empregados e a comunidade.

A definição da Responsabilidade Social ainda é ambígua e de caráter subjetivo, principalmente no que diz respeito ao alcance dos resultados, uma vez que defronta com áreas que envolvem princípios, valores, ética e cidadania. Dada a evolução do movimento da Responsabilidade Social apresentado no Quadro 2.7, é importante destacar que, de 2000 em diante, as ações e movimentos sociais desenvolvidos ganham um destaque maior, assim como as pesquisas e os estudos que tratam da relação entre indicadores sociais e desempenho social e financeiro.

Corroborando com esta perspectiva, Oliveira (2008) propõe um conceito de Responsabilidade Social que vai além dos compromissos compulsórios da empresa. Deve expressar a inserção de valores, condutas e procedimentos, que induzem à melhoria de vida dos funcionários e seus familiares e ainda o desenvolvimento sustentável da comunidade no qual está inserido, a fim de pensar na sustentabilidade das gerações futuras a médio e longo prazo.

Levando-se em conta o caráter subjetivo da Responsabilidade Social, é importante ressaltar outras linhas de abordagem que ainda não são muito discutidas, como o caráter estável do comportamento social. A este propósito, Gomes e Moretti (2007) apresentam alguns direcionadores para o entendimento da Responsabilidade Social, que foram objeto de discussão nas Ciências Sociais.

(continua)

RAMAIS	AÇÕES - ENCAMINHAMENTOS
Cidadania	- O direito de ter direitos; - A cidadania empresarial deriva do papel social que as empresas devem realizar e não dos conceitos clássicos da sociologia; - Trata-se de uma cidadania humana, demasiadamente humana.
Comunidade	- Não vamos dar o peixe, vamos ensinar a pescar; - O bem estar da comunidade e o progresso econômico; - Propiciar o desenvolvimento sustentável; - Critérios de escolha da “comunidade” a ser contemplada com os projetos sociais;
Sociedade Civil	- Causa e consequência do Estado;

	<ul style="list-style-type: none"> - Classe de dirigentes, que difunde seus valores e organiza a classe dirigida; - Classe que deseja ser ouvida.
Terceiro Setor	<ul style="list-style-type: none"> - O papel do Terceiro Setor deve ser no mínimo, reorientado, tomar novos rumo aos problemas sociais; - Inclusão social; - Índice de Desenvolvimento Humano – IDH; - Índice de Desenvolvimento Social – IDS.
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de fortalecimento da sociedade civil; - Voluntário empresarial; - Empresa como responsáveis pela condição social.
Neoliberalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Cabe ao estado as funções de segurança, saúde, educação, dentre outras ditas de caráter social; - A segurança, saúde e educação estão cada vez mais sendo dirigidas pelo setor privado da economia; - O “pensar – pensar” e o “pensar-fazer” é cada vez mais sugado como capital simbólico pela classe dominante.
Hegemonia	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade civil – eufemismo para caracterizar a burguesia; - A cada tempo, há um pensamento hegemônico e, por conseguinte, uma visão da realidade da classe que domina; - O controle do capital não incide somente na extração da mais-valia, mas, sobretudo na adesão das classes à nova ideologia.
Globalização	<ul style="list-style-type: none"> - Globalização é a fase suprema da exploração; - Leis de mercado; - Individualismo exacerbado que permeia nas relações sociais; - Ética na globalização.

Quadro 2.8: Ramais para o entendimento da Responsabilidade Social

Fonte: Adaptado de Gomes e Moretti (2007).

Em suma, pode-se dizer que o comportamento social não tem um caráter estável, sendo que quase nunca está ligado à consciência social, econômica e ambiental. Desta forma, é importante salientar que os problemas sociais e a Responsabilidade Social não são somente uma responsabilidade das empresas, mas de todos que fazem parte da organização.

A este propósito, baseado em Gomes e Moretti (2007), o professor Keith Davis, em 1975, sustentou cinco preposições acerca da Responsabilidade Social:

- a) A Responsabilidade Social deriva do *poder social* que as empresas têm em virtude de suas ações praticadas para a sociedade;
- b) A empresa deve operar em *mão dupla* – recebe inputs e remete outputs para a sociedade e demais *stakeholders*, demonstrando de maneira abrangente e transparente suas operações;
- c) O *custo social* deve ser analisado na hora de precificar o valor do produto;
- d) O consumidor consciente pagará o custo social em *prol da sua aplicação e benefício* de toda sociedade;

e) A empresa deve buscar as *áreas de maior demanda social* e aplicar os recursos provenientes desse preço a ser atribuído.

Com base nessas preposições, pode-se dizer que talvez Keith Davis, em 1975, tenha delineado alguns pontos importantes para construir o conceito de Responsabilidade Social. Convém, no entanto, destacar que os gestores não devem somente verificar a consequência e benefícios do ambiente interno da organização, mas principalmente o olhar externo, ou seja, o olhar perante o ambiente no qual se está inserido, tendo uma atenção especial com os seus *stakeholders*, atores que, direta ou indiretamente, começam a participar das tomadas de decisões da organização.

Carroll(1979) descreve a Responsabilidade Social sob o modelo piramidal, literatura conhecida em todo o mundo na ótica do desempenho, onde descreve as responsabilidades das empresas, sendo a responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade discricionária, também conhecida por responsabilidade filantrópica. O modelo de Carrol foi um marco na literatura ao apresentar o conceito e componentes da Responsabilidade Social.

Carroll (1991) em seu artigo publicado na revista Business Horizons, menciona a Responsabilidade Social como missões ou responsabilidades das empresas, obter lucro pensando na necessidade que o mercado e a sociedade necessitam, além de ter a responsabilidade sobre o impacto que o seu produto ou serviço realiza na sociedade. As responsabilidades mencionadas por Carrol(1979) em seu estudo são vistas como interdependente, mas também podem estar interligadas em determinado momento, situação ou processo da organização, principalmente nas empresas privadas.

O caminho para a Responsabilidade Social inicia-se com o delineamento estratégico das organizações, com base no estudo da missão da organização e dos aspectos inerentes do mercado, concorrentes, fornecedores, cliente interno, comunidade e outros atores sociais – *stakeholders*. Deve-se estabelecer a compreensão do funcionamento de uma organização em relação ao contexto ambiental no qual está inserida (TACHIZAWA, 2002).

A Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios das organizações de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social – econômico e ambiental. A organização que busca aplicar ações de Responsabilidade Social é aquela que consegue ouvir os interesses das diferentes partes e incorporá-lo no planejamento de suas atividades, buscando atender a todos, e não apenas aos acionistas e proprietários.

A Responsabilidade Social é entendida como o relacionamento ético da organização com todos os grupos de interesse que impactam ou são impactados pela atuação de seus

stakeholders, assim como o respeito ao meio ambiente e investimento em ações sociais (GAILEY; LEE, 2005).

O compromisso para com a Responsabilidade Social nas organizações deve ser visível para os seus *stakeholders*, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo e mensurável, acompanhando periodicamente seus indicadores a fim de verificar a necessidade de ações corretivas ou preventivas.

Ainda no que tange à Responsabilidade Social, é importante destacar o conceito que o Instituto Ethos introduz nas suas atividades. Segundo Arantes et al. (apud INSTITUTO ETHOS, 2005, p.126), Responsabilidade Social é uma nova forma de fazer negócios, onde a empresa administra suas operações de forma sustentável no âmbito econômico, social e ambiental, reconhecendo os interesses dos distintos públicos com os quais se relaciona, com os seus *stakeholders*, considerando o meio ambiente e as gerações futuras.

No entanto, a Responsabilidade Social vai além da postura ética da organização, do assistencialismo e ajuda a comunidade. Significa um trabalho de mudança de atitude e comportamento, tendo por consequência a consolidação de uma sociedade economicamente e socialmente mais justa. Consolidação esta que pode ser estabelecida por meio de projetos sociais, como uma prática de comprometimento ao meio no qual está inserido (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005).

A Responsabilidade Social na visão de Carrol (1991) deve ser considerada um processo que deve envolver o topo, os acionistas e seus diretores, passando pelos funcionários, até chegar seus familiares e sociedade, envolvendo as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas, propiciando uma cidadania corporativa e trilhando para uma organização e sociedade sustentável.

Assim como as Instituições de Ensino Superior, os envolvidos com as atividades de Responsabilidade Social, sejam empresas, organizações governamentais ou representações da sociedade civil, necessitam de informações e clareza de conceitos e aplicabilidades da Responsabilidade Social. E na concepção de Machado Filho (2002), o discurso que tangencia a Responsabilidade Social destaca a mensagem de que o Primeiro Setor, incapaz de resolver os problemas sociais, compartilha hoje essa responsabilidade com o Segundo e Terceiro Setor, ou seja, a resolução desses problemas deve levar à formação de alianças intersetoriais.

Assim, tal estudo ingressa a chamada parceria-formação de alianças intersetoriais com vistas a canalizar uma maior efetividade dos resultados, sendo o meio para alcançar as finalidades desejadas entre os três setores (governo, empresas e representações da sociedade civil). A chamada parceria, para alcançar o propósito, deve conhecer as condições existentes,

possibilidades e dificuldades, determinando assim os meios para superar as dificuldades e potencializar as possibilidades, a fim de atingir o resultado proposto (ABREU; DAVID; CROWTHER, 2005).

No tocante às categorias de alianças intersetoriais, identifica-se que a colaboração intersetorial não é tarefa fácil, mas a parceria nos fatores emergentes, no contexto político, legal e econômico prolifera a construção de pontes entre as organizações e o compromisso dos três setores com o desenvolvimento sustentável, conduzindo a necessidade de reafirmar a formação de alianças estratégicas com o desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável é a busca pelo desenvolvimento socioeconômico e ambiental de forma a entender e atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer os direitos das gerações futuras. O desenvolvimento sustentável direciona para um repensar sobre a responsabilidade e impactos de todos os atores de uma organização, ou seja, o envolvimento do primeiro, segundo e terceiro setores no desenvolvimento que pressupõe as gerações futuras (MONTIBELLER FILHO, 2004).

Em outra perspectiva, desenvolvimento sustentável é um processo de transformação, em que a exploração dos recursos, o destino dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional devem considerar as necessidades das futuras gerações (BUFFARA; PEREIRA, 2003).

Os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável 2008 (IDS, 2008) mostram um país que, nos últimos anos, vem obtendo grandes avanços na economia. Nas questões sociais, apesar das melhorias verificadas, ainda persistem grandes passivos a serem sanados, em outro contexto, os problemas ambientais apresentam sinais contraditórios, com evolução em algumas áreas e retrocesso em outras (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2008).

O estudo realizado revela ganhos importantes no âmbito social e econômico, mas indica que ainda há uma longa caminhada para Brasil atingir o ideal previsto na carta escrita pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (*Comissão Brundtland*). Percebe-se a urgência de um desenvolvimento que atenda às necessidades presentes, sem comprometer as gerações futuras (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2008).

É imperativo abordar que não vai haver desenvolvimento sustentável sem a participação do setor privado, pois as empresas controlam uma boa parcela do PIB, influenciando na vida das pessoas e no crescimento econômico. Porém, é importante lembrar

que as empresas não são as únicas responsáveis pelo desenvolvimento sustentável, o setor público e a sociedade também tem uma significativa parcela de responsabilidade.

Para Montibeller Filho (2004), o processo de desenvolvimento sustentável requer a formação de alianças intersetoriais, idéias e ações desenvolvidas por diferentes organizações, sejam essas, organizações do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor, a fim de beneficiar a sociedade como um todo.

No que se refere à Responsabilidade Social, tais padrões são importantes no que diz respeito aos ativos tangíveis e intangíveis na mensuração dos projetos e ações, embora os estudos e comprovações sejam, em sua maioria, empíricos. Assim, os indicadores sociais deixaram de figurar apenas os diagnósticos e relatórios governamentais, ganhando modelos que avaliam e divulgam informações sociais, econômicas e ambientais, perfazendo o tripé do desenvolvimento sustentável.

2.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Diante do estudo teórico apresentado, está clara a importância de conhecer os objetivos estratégicos e indicadores de negócios antes de se definir as ações e projetos de Responsabilidade Social. Porém, para muitos dos autores pesquisados, a Responsabilidade Social também reporta à sustentabilidade da organização, propiciando o fortalecimento da imagem da empresa e, por conseqüência, ajudando a alcançar os objetivos estratégicos.

Quanto ao cumprimento dos objetivos específicos propostos, o capítulo 2 permitiu alcançar parcialmente o objetivo, “identificar um conjunto de indicadores de desempenho característicos de Instituições de Ensino Superior”, no subitem 2.3, quando realizado estudo dos objetivos estratégicos, bem como dos indicadores de desempenho, apresentando alguns exemplos de indicadores específicos de IES. Além dos quesitos básicos que os indicadores de desempenho devem atender, conforme destacam Possamai e Hansen (1998). Isto poderá facilitar no alcance do objetivo específico “determinar as relações casuais entre os indicadores de Responsabilidade Social e os indicadores de desempenho de Instituições de Ensino Superior”, o que será desenvolvido no capítulo 5 do presente trabalho.

O subitem 2.4 do presente capítulo procurou abordar conceitos relacionados à Responsabilidade Social pertinentes ao alcance do objetivo específico “estabelecer critérios para priorização dos projetos de Responsabilidade Social vinculados ao negócio da Instituição

de Ensino Superior”, que prioriza o conceito, objetivo e função da Responsabilidade no negócio da organização. Neste caso, no negócio da IES, que também foi analisado no subitem 2.2 deste capítulo, o que poderá facilitar o desenvolvimento dos critérios para priorização dos projetos.

O capítulo seguinte apresenta os indicadores e instrumentos de Responsabilidade Social, possibilitando definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES. Além disso, apresentará o método “diagrama de enlace causal”, a ser utilizado para responder ao terceiro objetivo específico deste trabalho.

CAPÍTULO 3 – INDICADORES E INSTRUMENTOS SOCIAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar um referencial teórico sobre os indicadores e instrumentos de Responsabilidade Social utilizados nas IES. Complementarmente, serão abordadas as técnicas e ferramentas auxiliares à aplicação do modelo proposto no Capítulo 4, visando fundamentar a relação causal entre os indicadores.

3.1 INDICADORES SOCIAIS

Os indicadores possuem um grande vínculo no estudo da Responsabilidade Social, traduzidas por meio das características de avaliação e métodos de mensuração, sejam tangíveis ou não. A necessidade pela transparência das ações sociais das organizações perante seus parceiros e financiadores faz dos padrões de medição uma ferramenta de avaliação e tomada de decisão.

Em outro contexto, na concepção de Pontes (2007), há uma tendência de mercado em relação às transparências das ações sociais das organizações, haja vista os códigos de ética, de conduta, princípios e auditorias que vêm sendo adotados por instituições que primam pela transparência e resultados não somente no âmbito financeiro, mas também no âmbito social e ambiental.

No que se refere ao indicador social, Jannuzzi (2006) conceitua como uma medida, em geral quantitativa, dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas). É um recurso metodológico, empiricamente referido que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre as mudanças que estão se processando na mesma.

No tocante à pesquisa acadêmica, o indicador social é visto como um elo entre os modelos teóricos explicativos e a evidência empírica dos estudos sociais em observação. Pode-se dizer que o indicador social é um instrumento operacional para monitorar a realidade social, para fins de reavaliação e intervenção nas políticas públicas.

Face a isto, é importante destacar os aspectos da realidade social e local que levam à formação do Sistema de Indicadores Sociais. Para Jannuzzi (2006), é necessário um sistema de coordenados, como segue no Quadro 3.1:

Áreas temáticas de alguns sistemas de indicadores	
OCDE	Saúde, Educação, Emprego, Acesso a Consumo, Segurança pessoal, Condições da Habitação e do Ambiente Físico, Lazer, Participação Social
Nações Unidas	População, Saúde, Educação, Atividade Econômica, Renda, Patrimônio, Uso do tempo, Segurança Pública, Mobilidade social, Cultura, Comunicação, Lazer
HABITAT	Uso do solo urbano, Habitação, Meio-ambiente, Desenvolvimento Socioeconômico, Transporte urbano

Quadro 3.1: Sistemas de indicadores sociais

Fonte: Jannuzzi (2006, p.17).

As áreas temáticas citadas são trabalhadas em âmbito nacional e principalmente em atividades e projetos sociais. Pode-se citar o OCDE e o HABITAT como sistemas mais antigos e, mais recentemente, o uso das Nações Unidas.

Assim, pode-se constatar que indicadores sociais são instrumentos utilizados para medir e avaliar o controle e direcionamento da ação pública, uma vez que em muitas situações, os indicadores podem ser medidas de relação a diferentes aspectos da realidade. Contudo, faz-se necessário apresentar a linha de classificação temática de Indicadores Sociais mais utilizadas, conforme demonstra o Quadro 3.2.

Classificação temática dos Indicadores Sociais	
Demografia	Habitação
Educação	Infra-estrutura urbana
Saúde	Segurança e justiça
Mercado de trabalho	Renda e pobreza
Qualidade de vida	Meio-ambiente

Quadro 3.2: Classificação temática dos Indicadores Sociais

Fonte: Jannuzzi (2006).

O estudo para a classificação de um indicador depende das propriedades, dos componentes utilizados em sua formulação e das informações empregadas. Segundo Tiferes

(2006), o sistema de indicadores para uma organização deve ser derivado da própria estratégia, que deve incluir medidas financeiras e não-financeiras, e também deve incluir medidas para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Com base nas temáticas no Quadro 3.2, serão apresentados os principais indicadores sociais para a política social no Brasil, um estudo importante para organizações que trabalham com atividades sociais e principalmente com projetos sociais, característica das IES.

Na seqüência, Pontes (2007) apresenta os principais indicadores sociais de Jannuzzi (2006) no Quadro 3.3. Em anexo a este trabalho, encontra-se o detalhamento dos principais indicadores sociais, concomitante a realidade social do Brasil.

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

Quadro 3.3: Classificação temática dos Indicadores Sociais

Fonte: Pontes (2007, p. 56)

Os principais indicadores sociais apresentados já deixaram de ser somente estudo de diagnósticos e relatórios governamentais, ganhando um papel mais relevante de discussões político-social nas Universidades, nas Organizações Não-Governamentais e até mesmo na vida da sociedade.

O estudo econômico no Brasil foi analisado por muito tempo pelo Produto Interno Bruto (PIB) e pela renda nacional, deixando-se de avaliar, na grande maioria dos estudos, indicadores de atendimento e necessidades sociais da sociedade, ou mesmo dos indivíduos.

Assim, após muitos estudos, surgiu em 1990 o Índice de Desenvolvimento Humano, com a finalidade de garantir uma medida mais completa de desenvolvimento (PONTES, 2007).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) vem sendo o órgão responsável pela publicação dos relatórios de Desenvolvimento Humano, no qual são apresentadas estimativas atualizadas do IDH para mais de 170 países, aglutinando indicadores como nível educacional, esperança de vida e Produto Interno Bruto *per capita* ajustado, de modo a analisar os recursos monetários necessários para compra de produtos e serviços indispensáveis à sobrevivência em cada país (JANNUZZI, 2006).

A seguir, na Figura 3.1, apresenta a formação do Índice de Desenvolvimento Humano:

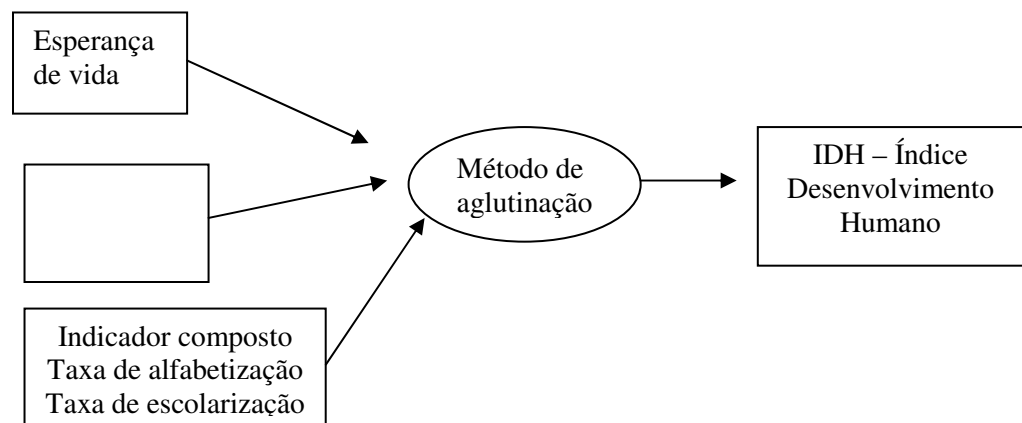


Figura 3.1: Formação do índice de desenvolvimento humano.

Fonte: Adaptado de Jannuzzi (2006).

Em relação à formação do IDH, é importante destacar a sua fragilidade conceitual em superar as limitações de validade do PIB *per capita* como um indicador do desenvolvimento econômico. E, segundo Rodrigues (1991), tais questões não invalidam o uso do IDH como um indicador de medida, mas podem apontar suas limitações e indicar a falta de estudos específicos em certas questões da política social.

É imperativo ressaltar que novos indicadores vêm sendo criados para aprimorar o estudo do progresso humano. Em 1995, foram propostos o Índice de Desenvolvimento Ajustado – IDG ao Gênero e a Medida de Participação segundo o Gênero – MPG. Indicadores que procuram analisar a desigualdade entre homens e mulheres no desenvolvimento humano e nas oportunidades econômicas e políticas. Já em 1997, o PNUD propôs o Índice de Pobreza Humana- IPH, um indicador direcionado a “medir o grau de pobreza humana ou de privação de meios básicos de sobrevivência, que utiliza como

dimensões para o estudo: longevidade; educação e cultura; recursos de sobrevivência”. (JANNUZZI, 2006, p. 124).

Observa-se que, para direcionar ações e novos projetos se faz importante não apenas conhecer a realidade social, mas principalmente utilizar e analisar os indicadores sociais disponibilizados pelos órgãos responsáveis, visto que os indicadores sociais podem contribuir no apontamento das ações que devem ser atendidas nas diversas áreas de intervenção.

Definidos os indicadores políticos sociais, Indicadores de Desenvolvimento Humano (IDH) e alguns novos indicadores, faz-se necessária uma abordagem sobre indicadores de Responsabilidade Social e instrumentos de aplicação. Neste contexto, a seguir serão apresentados os Indicadores Ethos; Indicadores IBASE e Indicadores Hopkins.

Em conformidade com os objetivos descritos para a realização desta dissertação, busca-se aqui apresentar os indicadores sociais e de Responsabilidade Social mais adequados ao estudo. Nesse sentido, faz-se necessário um estudo sobre os indicadores de Responsabilidade Social, como: Indicadores Ethos; Indicadores Hopkins; Indicadores Ibase.

3.2 INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Os indicadores de Responsabilidade Social podem contribuir para os executivos e pesquisadores mapearem as empresas em relação às condições e às expectativas do seu ambiente para com os seus stakeholders, no que diz respeito ao gerenciamento das questões sociais. Neste sentido, com base no modelo analítico de *Corporate Social Performance* proposto por Wood (1991), Hopkins, em 1997, apresentou indicadores para medir a Responsabilidade Social das organizações, sugerindo para cada indicador uma forma de medição, com objetivo de propor uma análise de suas ações e também como uma ferramenta que permitisse a comparação do grau de Responsabilidade Social entre as organizações.

No intuito de auxiliar as organizações na análise e avaliação de seus indicadores de Responsabilidade Social, algumas instituições elaboraram indicadores de Responsabilidade Social, como será apresentado na seqüência.

3.2.1 Indicadores Ethos

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial podem ser descritos como uma ferramenta de avaliação e gestão das práticas de Responsabilidade Social no posicionamento estratégico da organização. Estes indicadores possibilitam comparar o desempenho da empresa com as demais organizações do seu segmento, analisando os pontos fortes de gestão e as oportunidades de melhoria dentro dos temas de avaliação.

Criado no ano de 2000 pelo Instituto Ethos, os indicadores Ethos são atualizados anualmente e podem ser aplicados por qualquer empresa, distribuído em sete dimensões de avaliação. O auto-diagnóstico da Responsabilidade Social nas empresas abrange dilemas e peculiaridades de cada setor, sendo que existem versões de Indicadores Ethos para setores específicos, como: mercado (Financeiros, Mineração; Papel e Celulose; Construção Civil; Transporte de Passageiros Terrestres; Petróleo e Gás; Panificação; Restaurante e Bar; Varejo). Os indicadores de Responsabilidade Social do instituto Ethos baseiam-se em sete dimensões: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade, com os respectivos indicadores de cada dimensão. Em anexo a este trabalho, encontram-se as dimensões Ethos com os seus respectivos indicadores. Abaixo segue o quadro que ilustra as dimensões e indicadores Ethos empresariais.

Dimensões Ethos	Indicadores Ethos
Valores, Transparência e Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Compromissos Éticos - Enraizamento na Cultura Organizacional - Governança Corporativa - Relações com a Concorrência - Diálogo com Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>) - Balanço Social
Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Relações com Sindicatos - Relações com Trabalhadores Terceirizados - Gestão Participativa - Compromisso com o futuro das crianças - Compromisso com o desenvolvimento infantil - Valorização da diversidade - Compromisso com a Equidade Racial - Compromisso com a Equidade de Gênero - Política de remuneração, benefícios e carreira

Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade - Comportamento frente a demissões - Preparação para aposentadoria
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental - Educação e conscientização ambiental - Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos - Minimização de entradas e saídas de materiais
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios de seleção e avaliação de fornecedores - Trabalho infantil na cadeia produtiva - Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva - Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Consumidores e Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Política de comunicação comercial - Excelência de atendimento - Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamento da ação social - Envolvimento com a ação social - Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno - Relações com organizações locais
Governo e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuições para campanhas políticas - Construção da cidadania pelas empresas - Práticas anticorrupção e antipropina - Participação em projetos sociais governamentais

Indicadores Ethos (Adaptado Ethos, 2005).

Os indicadores são aplicados por meio de questionários de fácil preenchimento e entendimento pelos atores participantes, sendo também um importante momento de participação e diálogo interno que, quando bem aproveitado, pode ser uma grande oportunidade de homogeneização dos conceitos de Responsabilidade Social e exercício da gestão participativa.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), para a empresa chegar Gestão de Responsabilidade Social (GRS) ou Gestão Social Cidadã, a organização deverá passar por dois estágios, sendo a primeira gestão de Responsabilidade Social interna e o segundo gestão de Responsabilidade Social externa.

Assim, com relação à Responsabilidade Social interna e externa, os indicadores Ethos servem como instrumentos de avaliação e gestão, proporcionando uma escala de medição/valor para avaliar o grau de Responsabilidade Social da organização.

Da mesma forma, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), em parceria com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), em 1997, desenvolveu um documento chamado Balanço Social, que tem como objetivo demonstrar à sociedade a participação e a Responsabilidade Social da organização.

3.2.2 Indicadores IBASE

O ativista e sociólogo Herbert de Souza, mais conhecido como “Betinho”, em conjunto com o IBASE, elaborou um modelo de Balanço Social, com o intuito de propor maior visibilidade das ações desenvolvidas para o conjunto da sociedade e seus stakeholders. O IBASE elaborou um modelo de Balanço Social com o apoio de lideranças empresariais, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do jornal Gazeta Mercantil e instituições representativas.

Diferente dos relatórios anuais das empresas que visam divulgar informações principalmente aos acionistas, o Balanço Social tem como objetivo apresentar informações que interessem a outros stakeholders além dos acionistas, como sindicatos, empregados e seus familiares, comunidade, mídia e organizações não-governamentais com determinados interesses na empresa. Para isto, o Balanço Social deve conter informações qualitativas e quantitativas sobre como a empresa está desempenhando sua função social e ambiental na sociedade e sua relação com os diversos stakeholders (OLIVEIRA, 2005).

O Balanço Social é um instrumento que engloba um conjunto de informações sociais da empresa em ações e programas sociais para com seus stakeholders, no objetivo de promover a geração e a distribuição de riqueza; recursos humanos; interação da entidade com o ambiente externo; interação com o meio ambiente (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA, 2008).

Segundo Kroetz (2000), o Balanço Social é uma ferramenta de auto-avaliação que proporciona à empresa uma visão geral sobre a gestão que vem sendo desenvolvida e o alinhamento dos valores e objetivos propostos no planejamento em relação com os resultados que vem sendo alcançados. Kroetz (2000) afirma que o Balanço Social deve ter texto curto, gráficos comparativos das ações, fotos ilustrativas, figuras e quadros.

Para fins deste trabalho, o Balanço Social deverá fazer parte do instrumento de demonstrações e informações, para efeito de comparação, com as informações do exercício atual e anterior.

3.2.3 Indicadores Hopkins

Entre os modelos de indicadores utilizados para analisar a Responsabilidade Social Empresarial, há o modelo desenvolvido pelo pesquisador inglês Michael Hopkins, em novembro de 1997. Os parâmetros de Hopkins estão delineados em três níveis, a saber: Responsabilidade Social – Nível I; Processos de Capacidade de Resposta Social – Nível II; e Resultados e Ações de Responsabilidade Social – Nível II (PONTES, 2007).

O modelo Hopkins utiliza dados extraídos das Demonstrações Contábeis e também informações socioeconômicas e ambientais, obtidas na Demonstração do Valor Adicionado e no Balanço Social, porém, vale ressaltar os elementos que Hopkins adotou em cada nível do seu modelo: Nível I (legitimidade; responsabilidade pública; arbítrio dos executivos); Nível II (percepção do ambiente; stakeholders; administração de questões); Nível III (efeito nos stakeholders internos; efeitos nos stakeholders externos; efeito institucional externo) (OLIVEIRA; DAHER; OLIVEIRA, 2006).

O estudo dos indicadores sociais e de Responsabilidade Social fornece subsídios para o melhor entendimento dos instrumentos de aplicação da Responsabilidade Social e, principalmente, dos principais instrumentos disponíveis na literatura e no mercado, como será apresentado no próximo item.

3.3 INSTRUMENTOS DE APLICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A seguir, são apresentados alguns instrumentos de aplicação da Responsabilidade Social disponíveis na literatura e aplicados pelas organizações, principalmente no contexto de suas diretrizes e limitações quanto a uma aplicação da Responsabilidade Social.

3.3.1 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

A Declaração do Milênio das Nações Unidas é um documento desenvolvido para o novo século. Aprovado em setembro de 2000, em Nova Iorque, reflete as preocupações de 147 Chefes de Estado e de Governo e de 189 países, que participaram da reunião de dirigentes. Este documento ao ser elaborado obteve como premissa principal ir ao encontro das necessidades reais das pessoas de todo mundo, ou seja, os dirigentes mundiais deram indicações claras sobre como adaptar a sociedade e as organizações ao novo século.

Como descrito no documento elaborado pelos chefes de estado na Cimeira do Milênio Nova Iorque, “para além das responsabilidades que todos temos perante as nossas sociedades, temos a responsabilidade coletiva de respeitar e defender os princípios da dignidade humana, da igualdade e da equidade, a nível mundial”. Assim, tendo como base os requisitos da política social de cada país, serão apresentados a seguir os objetivos e as metas de Desenvolvimento do Milênio. Embora não estejam descritos os indicadores de cada objetivo, a etapa de determinação dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES sugere o estudo dos indicadores brasileiros dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. O Quadro 3.4 apresenta os objetivos, as metas e os indicadores de Desenvolvimento do Milênio correspondentes ao Brasil.

(continua)

Objetivo	Meta	Indicador
1. Erradicar a extrema pobreza e a fome	Reduzir a um quarto, entre 1990 e 2015, a proporção da população com renda inferior a 1 dólar PPC por dia. Erradicar a fome entre 1990 e 2015.	A. participação dos 20% mais pobres e dos 20% mais ricos na renda nacional (dados da PNAD, 1995 a 2005)
		B.distribuição das pessoas entre os 10%mais pobres e o 1% mais rico, por cor/raça (dados da PNAD, 2005)
		C. evolução do coeficiente de Gini no Brasil (dados da PNAD, 1995 a 2005)
		D. taxa de crescimento médio anual dos rendimentos por décimo da distribuição de renda (dados da PNAD, 2001 a 2005)
		E.evolução da pobreza extrema no Brasil por cor/raça (dados da PNAD, 1990 a 2005)
		F.evolução da pobreza extrema segundo área de residência (dados da PNAD, 1990 a 2005)
		G.evolução da pobreza extrema por Regiões (dados da PNAD, 1990 a 2005)
		H. desnutrição protéico-calórica em crianças com menos de 1 ano e entre 1 e 2 anos de idade, nas áreas cobertas pela Estratégia Saúde da Família (dados do Siab/MS – Base ajustada, 1999 a 2002)
		I. taxa de internação de crianças com menos de 1 ano de idade por desnutrição nas Regiões do Brasil (dados do SIH/MS, 1999 a 2006)

2. Universalizar a educação primária	Garantir que, até 2015, todas as crianças, de todas as regiões do país, independentemente de cor/raça e sexo, conclua o ensino fundamental.	<p>A. taxa de frequência escolar líquida das pessoas de 7 a 17 anos, por grupos de idade e nível de ensino, segundo sexo e cor/raça – Brasil e grandes regiões (dados da PNAD, 1992 e 2005)</p> <p>B. taxa de frequência líquida das pessoas de 7 a 17 anos de idade, segundo os quintos de rendimento familiar mensal per capita dados da (PNAD, 2005)</p>
2. Universalizar a educação primária	Garantir que, até 2015, todas as crianças, de todas as regiões do país, independentemente de cor/raça e sexo, conclua o ensino fundamental.	<p>C. taxa média esperada e tempo médio de conclusão da 4ª e da 8ª série do ensino fundamental (dados do INEP/MEC, 2005)</p> <p>D. índice de adequação idades-ano de escolaridade, da população de 9 a 16 anos, por regiões geográficas (dados da PNAD, 2005)</p> <p>E. resultado do Saeb em língua portuguesa na 4ª série do ensino fundamental, por redes de ensino, em escolas urbanas (dados do Saeb, 1995 a 2005)</p> <p>F. Resultados do SAEB em matemática na 3ª série do ensino fundamental, por redes de ensino, em escolas urbanas (dados do Saeb, 1995 a 2005)</p> <p>G. Taxa de alfabetização das pessoas de 15 a 24 anos de idade, segundo sexo, cor/raça e situação do domicílio – Brasil e Grandes Regiões (dados PNAD, 2005)</p>
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres	Eliminar as disparidades entre sexos nos ensinos fundamental e médio, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, o mais tardar até 2015.	<p>A. proporção de mulheres ocupadas no setor agrícola sem rendimento, por grandes regiões (dados da PNAD, 1992 e 2005)</p> <p>B. taxa de defasagem escolar entre os estudantes do ensino fundamental e médio, por sexo e cor/raça (dados da PNAD, 2005)</p> <p>C. taxa de participação por sexo e cor/raça (dados da PNAD, 1992 a 2005)</p> <p>D. distribuição da população ocupada por sexo e cor/raça, segundo a posição na ocupação (dados da PNAD, 2005)</p> <p>E. proporção de trabalhadoras domésticas com carteira de trabalho assinada, por cor/raça (dados da PNAD, 1992 a 2005)</p> <p>F. proporção da população ocupada que contribui para a Previdência Social, por sexo e cor/raça (dados da PNAD, 1992 e 2005)</p> <p>G. relação entre o rendimento-hora da população ocupada, por sexo e cor/raça, segundo classes de anos de estudo (dados da PNAD, 1992 e 2005)</p> <p>H. proporção de mulheres eleitas senadoras e deputadas federais em relação ao total de eleitos (dados da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, 1994, 1998, 2002 e 2006)</p> <p>I. distribuição dos cargos de DAS, segundo sexo (dados da SRH/MPOG, 1998 e 2006)</p> <p>J. número de Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher (dados da SENASP/ MJ, 2004)</p> <p>K. número de ocorrências de delitos por DEAM (dados da SENASP/MJ, 2003 e 2005)</p> <p>L. mulheres eleitas para Câmara dos Deputados e assembleias legislativas estaduais, por Grandes Regiões (dados do TSE, 2006)</p>

4. Reduzir a mortalidade na infância	Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças com menos de 5 anos de idade.	A. mortalidade proporcional entre menores de 1 ano, segundo grupos de causas, Brasil e grandes regiões (dados da SVS/MS, 1996, 2000 a 2005)
4. Reduzir a mortalidade na infância	Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças com menos de 5 anos de idade.	B. distribuição percentual dos óbitos infantis por grupos de idade (0 a 6 dias; 7 a 27 dias; 28 a 364 dias) por causas selecionadas, por grandes regiões e por cor/raça (dados da SVS/MS, 1996, 2000 e 2005)
5. Melhorar a saúde materna	<p>Pro mover, na Rede do Sistema Único de Saúde (SUS), cobertura universal por ações de saúde sexual e reprodutiva até 2015.</p> <p>Até 2015, ter detido o crescimento da mortalidade por câncer de mama e de colo de útero, invertendo a tendência atua.</p>	<p>A. proporção de óbitos maternos segundo grupo de causas (dados do SIM/ SVS/MS, 2000 a 2005)</p> <p>B. proporção de cobertura por consultas de pré-natal por região de residência da mãe (dados da SVS/MS, 2005)</p> <p>C. número de internações por aborto no SUS, por grandes regiões (estimativas do SIH/SUS, 2003)</p> <p>D. taxa de mortalidade de mulheres de 30 a 69 anos, segundo alguns tipos selecionados de neoplasias (dados da SVS/MS, 2000 a 2005)</p> <p>E. taxa de mortalidade de mulheres de 30 a 69 anos por causas selecionadas (dados da SVS/MS, 2000 a 2005)</p>
6. Combater o HIV/aids, a malária e outras doenças	<p>Até 2015, ter reduzido a incidência da malária e da tuberculose.</p> <p>Até 2010, ter eliminando a hanseníase.</p>	<p>A. número de casos de malária na Amazônia Legal (dados SIVEP-Malária/ SVS/MS)</p> <p>B. incidência e taxa de incidência de tuberculose (de todas as formas, pulmonar e pulmonar bacilífera), por ano de notificação (dados SINAN-TB/SVS/MS, 2000 a 2005)</p>
7. Garantir a sustentabilidade ambiental	<p>Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais.</p> <p>Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável à água potável e esgotamento sanitário.</p> <p>Até 2020, ter alcançado uma melhora significativa na vida de pelos menos 100 milhões de habitantes de assentamentos precários.</p>	<p>A. área original e área de remanescentes florestais da Mata Atlântica em 1990 e 1995 (dados da Fundação SOS Mata Atlântica, INPE e Instituto Socioambiental, 1998)</p> <p>B. taxa média de desmatamento da Amazônia, em 1977-1988 e de 1988 a 2004 (dados do INPE, 2005)</p> <p>C. número e área total de Unidades de Conservação federais, 2002 a 2005 (dados do IBAMA/ MMA, 2005)</p> <p>D. distribuição da área total de Unidades de Conservação federais em categorias de manejo, 2005 (dados do IBAMA/MMA, 2005)</p> <p>E. número, tipos e áreas de Unidades de Conservação municipais, em 2002 (dados do IBGE, 2005).</p> <p>F. população indígena no Brasil (FUNAI, 2005)</p> <p>G. número total de terras indígenas, Brasil, 2005 (FUNAI, 2005)</p> <p>H. número total de terras indígenas e área daquelas que têm situação fundiária regularizada ou em fase de finalização, Brasil (FUNAI, 2005)</p> <p>I. oferta interna de energia no Brasil, em 2003 (dados</p>

		do BEN, 2004)
		J. intensidade no uso de energia no setor agropecuário, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)
7. Garantir a sustentabilidade ambiental	Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais. Reduzir pela metade, até 2015, a pro porção da população sem acesso permanente e sustentável à água potável e esgotamento sanitário. Até 2020, ter alcançado uma melhora significativa na vida de pelos menos 100 milhões de habitantes de assentamentos precários.	K. intensidade no uso de energia na indústria, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)
		L. intensidade no uso de energia no setor de transportes, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)
		M. intensidade no uso de energia no setor de serviços, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)
		N. emissões de CO2 por dólar de PIB, em 2002 (dados da Agência Internacional de Energia)
		O. emissões de CO2 por oferta interna de energia, em 2002 (dados da Agência Internacional de Energia)
		P. emissões de CO2, metano, óxido nitroso, óxidos de nitrogênio e monóxido de carbono, 1990 e 1994 (dados do MCT, 2005)
		Q. consumo de CFC, PCA, brometo de metila, halons, CTC, HCFC, 1992 e 2003 (dados do IBAMA/MMA e MDIC, 2005)
		R. percentual da população que vive em domicílios particulares permanentes com água canalizada, por município (dados do Censo, 2000)
		S. percentual de domicílios urbanos com acesso a esgotamento sanitário por rede geral ou fossa séptica, por município (IPEA/DISOC, com base nos microdados do Censo IBGE, 2000)
		T. percentual de moradores em domicílios particulares permanentes urbanos com acesso a serviços adequados de água e esgoto, segundo a cor/raça dos chefes de domicílio (IBGE, microdados da PNAD 1992-2005)
		U. número de domicílios e pessoas em assentamentos precários por Grandes Regiões (IBGE e CEM/CEBRAP-MCidades, com bases nos microdados do Censo, 2000)
		V. déficit habitacional quantitativo segundo total, urbano, rural, componentes do déficit, faixa de renda e Grandes Regiões (Fundação João Pinheiro/MCidades, com base nos microdados da PNAD, 2005)
X. domicílios urbanos com condições de moradia inadequadas, segundo as Grandes Regiões (IPEA/DISOC, com base nos microdados da PNAD, 2005)		
Z. percentual de domicílios particulares permanentes urbanos com condições de moradia adequadas, segundo grandes regiões e cor/raça dos chefes de domicílio (IPEA/ (DISOC com base nos microdados do IBGE, PNAD, 1992 a 2005)		

(conclusão)

Objetivo	Meta	Indicador
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento	<p>Avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório.</p> <p>Atender as necessidades especiais dos países menos desenvolvidos. Inclui: um regime isento de direitos e não sujeito a quotas para as exportações dos países menos desenvolvidos; um programa reforçado de redução da dívida dos países pobres muito endividados (PPME) e anulação da dívida bilateral oficial; e uma ajuda pública para o desenvolvimento mais generosa aos países empenhados na luta contra a pobreza.</p> <p>Atender às necessidades especiais dos países sem acesso ao mar e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento (mediante o Programa de Ação para o Desenvolvimento Sustentável dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento e as conclusões da vigésima segunda sessão extraordinária da Assembleia Geral).</p> <p>Tratar globalmente o problema da dívida dos países em desenvolvimento, mediante medidas nacionais e internacionais de modo a tornar a sua dívida sustentável</p> <p>Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e executar estratégias que permitam que os jovens obtenham um trabalho digno e produtivo.</p> <p>Em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, nos países em vias de desenvolvimento.</p> <p>Em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial das tecnologias de informação e de comunicações.</p>	Não possui indicadores brasileiros

Quadro 3.4: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Brasil

Fonte: Desenvolvimento... (2007).

Os objetivos, as metas e os indicadores do milênio podem mobilizar parcerias em níveis nacionais e internacionais, ajudando nos critérios de orientação e avaliação das atividades e projetos sociais, até mesmo no desenvolver de novas alianças. Os objetivos podem ser acompanhados por toda a população, em cada país, e seus avanços podem ser comparados e avaliados em escalas em níveis internacional, nacional e regional (UNITED..., 2000).

Embora os indicadores dos objetivos do milênio contemplem questões e situações em nível mundial, um ponto importante a ser destacado é a relação com os indicadores sociais de Januzzi (2006), apresentados no item 3.1. O autor aborda a dificuldade em implementar e mensurar os indicadores sociais no mundo, especialmente no Brasil, onde ainda se tem pouca tomada de decisão com base nos indicadores sociais utilizados, além de não existir uma unificação do uso dos indicadores nas organizações, principalmente nas áreas de saúde, educação, saneamento básico, segurança pública, transporte, dentre outros importantes setores para a Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável.

Dado o contexto, considera-se que o grande fator para o alcance do objetivo geral do presente trabalho são os objetivos do Desenvolvimento do Milênio, bem como seus indicadores, uma vez que os ODM correspondem a um movimento mundial pela cidadania e solidariedade, estabelecidos em 2000 pela Organização das Nações Unidas (ONU) em conjunto com 191 países, inclusive o Brasil. Além disso, os ODM correspondem também ao alcance da missão e função da IES, uma vez que possibilita realizar uma possível relação de causa e efeito dos indicadores sobre a missão e função da IES na sociedade.

Salienta-se que os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio fornecerão a base para consolidar o modelo proposto, bem como para a formulação dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados a IES em estudo.

3.3.2 Accountability

A certificação social é um fator muito presente nas empresas atualmente, principalmente no intuito de agregar valor e criar um diferencial perante o mercado competitivo e ao mercado de exportação, representando um marco inicial à prática da Responsabilidade Social e à conseqüente prestação de contas – *Accountability*.

O termo *Accountability* não possui uma tradução clara efetiva para o português, mas segundo Frey (2005), significa explicar ou justificar os atos, omissões, riscos e dependências pelo quais se é responsável, ou seja, um ato de transparência e prestação de contas periódica com os seus stakeholders, de forma clara e objetiva, relativas ao desempenho organizacional.

O processo de certificação social vem contribuindo para uma linha de atuação mais transparente e ética entre a relação das organizações e seus stakeholders. Assim, na última década, houve a criação de várias certificações no processo de incentivar o diálogo e a transparência (MELO NETO; FROES, 2001).

Em relação a tal aspecto, Kreitlon e Quintella (2001) apresentam instrumentos de aplicação da Responsabilidade Social que envolvem a transparência e prestação de contas da organização, como a *Social Accountability* (SA 8000), uma norma que certifica as empresas em Responsabilidade Social, baseando-se na norma da ISO 9000, das auditorias internas e externas e no sistema de transparência e gestão; e *AccountAbility* (AA 1000), lançada em 1999, que tem como desafio ser o primeiro padrão internacional de gestão da Responsabilidade Corporativa, com foco na contabilidade, auditoria e relato social e ético.

Sua utilização é recomendada para empresas que buscam a certificação em Responsabilidade Social nos quesitos de transparência e prestação de contas, que não corresponde de forma imediata ao foco deste estudo, mas sugere-se que, no futuro, a IES avalie o processo de certificação, principalmente propiciando uma atuação mais transparente e ética com os seus stakeholders, em especial o acadêmico.

3.3.3 Diretrizes do Global Report Initiative (GRI)

A *Global Report Initiative* (GRI) foi lançada em 1997 como uma iniciativa conjunta da organização não governamental Ceres (*Coalition for Environmentally Responsible Economies* – Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis) e do Pnuma (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), com o objetivo de melhorar a qualidade, o rigor e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade (PONTES, 2007).

A missão da *Global Reporting Initiative* (GRI) é desenvolver e divulgar as diretrizes para relatórios de sustentabilidade, de aplicabilidade global. As diretrizes são utilizadas de maneira voluntária por organizações que desejam elaborar relatórios sobre as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, produtos e serviços, tendo como objetivo

principal, auxiliar a organização relatora e demais partes interessadas a compreender suas contribuições para o desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2002).

No tocante, é imperativo abordar as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), baseado em dados do Instituto Ethos (2002):

- a) apresentam princípios específicos sobre a elaboração de relatórios de sustentabilidade;
- b) ajudam organizações a apresentar uma visão completa e equilibrada de seu desempenho econômico, ambiental e social;
- c) facilitam a compatibilidade de relatórios de sustentabilidade, levando em conta os aspectos práticos da divulgação de informações por parte de organizações dos mais variados tipos;
- d) ajudam a estabelecer padrões de referência (*benchmarking*) e a avaliar o desempenho de sustentabilidade relativo a códigos de conduta, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- e) servem como um instrumento facilitador da participação das partes interessadas.

De acordo com o exposto, a *Global Reporting Initiative* (GRI) tem como marco principal comparar os relatórios de sustentabilidade aos relatórios financeiros, no objetivo de alcançar um equilíbrio entre o contexto atual e as necessidades futuras, principalmente no que diz respeito aos aspectos econômicos, ambientais e sociais. Nesse sentido, as diretrizes não são um conjunto de princípios de conduta, um padrão de desempenho e um sistema de gestão e nem oferecem instruções sobre a elaboração de sistemas de gestão de dados e metodologias para preparar relatórios.

A condução adequada das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) possibilita aumentar a compatibilidade, consistência e utilidade dos relatórios, criando um ponto de referência para as partes interessadas.

Sua utilização é recomendada para empresas que buscam estabelecer diretrizes ao desenvolvimento sustentável, principalmente com vistas a melhor compreender a sustentabilidade do seu negócio no âmbito econômico, ambiental e social, quesito muito destacado nos últimos anos pelos relatórios de Responsabilidade Social das organizações. Mas no âmbito do problema de pesquisa do presente trabalho, não é recomendado, uma vez que a organização já deveria ter um programa de Responsabilidade Social ou indicadores apropriados, questão que não corresponde à realidade da IES hoje. Contudo, faz-se necessário destacar a importância, num segundo momento de reestruturação ou avaliação dos indicadores

de Responsabilidade Social, de estabelecer o estudo do GRI para a IES em estudo, uma vez que o mesmo apresenta instrumentos para avaliar o desempenho de sustentabilidade.

Como forma de melhor se compreender a sustentabilidade em termos de desempenho econômico, ambiental e social, destacando-se para este trabalho a importância de indicadores sociais e sua relação com a Responsabilidade Social, apresenta-se a seguir um referencial teórico sobre o diagrama de enlace causal, indicado para visualização das relações entre projetos de Responsabilidade Social e o impacto no negócio das IES.

3.4 DIAGRAMA DE ENLACE CAUSAL

Esta ferramenta é utilizada na análise e resolução de problemas complexos de diversas áreas, por meio da elaboração e simulação de cenários que complementam a tomada de decisão. Além disso, tem por objetivo mapear situações, no intuito de examinar a inter-relação de suas forças, como parte de um processo comum (ABBAS, 2008).

Abbas (2008, p. 70) também descreve que “o conceito central de dinâmica de sistemas está em entender como os objetos de um sistema interagem entre si, pois tanto os objetos quanto as pessoas em um sistema interagem através de laços de realimentação, onde uma mudança em uma variável afeta outras variáveis”.

Senge (2002) destaca que a dinâmica de sistemas oportuniza uma nova forma de comunicar o funcionamento dos sistemas e da realidade, sendo possível compreender a complexidade dos sistemas, uma vez que uma ação pode realizar efeitos diferentes, seja no decorrer do tempo ou em outras partes do sistema. Para o autor citado, o fluxo de influência é recíproco, sendo que a influência do elemento A sobre B pode causar influência de B sobre C, que por sua vez, pode voltar a influenciar o elemento A, denominado de enlace ou *feedback*.

Outra questão importante a ser destacada na Dinâmica de Sistemas, segundo Forrester (1958 apud BORTOLANZA, 2005), é a forma como são utilizadas as informações dentro do ambiente, ou dentro do próprio sistema. Assim, apresentam-se as quatro áreas de origem da Dinâmica de Sistemas: a tecnologia computacional; a modelagem e simulação de computadores; a análise de tomada de decisão estratégica e; as teorias de *feedback* e controle.

A dinâmica de sistemas é importante para qualquer processo de pensamento sistêmico, uma vez que busca a compreensão da estrutura e do comportamento dos sistemas compostos por enlaces de *feedback* interagentes compreendidos nos sistemas organizacionais

ou sociais. Para este estudo, utiliza-se principalmente o diagrama de enlace causal, também conhecido como mapas sistêmicos (BORTOLANZA, 2005).

O diagrama de enlace causal faz parte dos estudos da Dinâmica de Sistemas, conhecido como diagrama de influência e muito utilizado para compreender a estrutura geral do sistema. Maruyama, em 1963, foi um dos primeiros estudiosos a sugerir a ferramenta enlaces causais que buscava apresentar os processos de *feedback* entre os elementos, realizada por meio do mapeamento dos seus elementos formadores e também a relação que por ocorrer entre tais variáveis, buscando identificar a influencia de um elemento sobre o outro. Neste estudo, proposta de modelo, pode-se identificar de que forma os indicadores de Responsabilidade Social influenciam o comportamento do indicador de desempenho.

Para Coyle (2000 apud ABBAS, 2008), a utilização do diagrama de enlace causal possibilita:

- a) apresentar a visão de um problema muito complexo em uma única folha de papel;
- b) servir como uma agenda efetiva para a discussão de um problema, mostrando as relações entre os itens em discussão;
- c) explicar um comportamento, ou gerar discernimentos através da identificação de enlaces padrões de *feedback* no diagrama;
- d) mostrar contextos mais amplos de *feedback* em uma tarefa de modelagem;
- e) fornecer a base para uma simulação de um modelo quantificado, pois pode facilmente ser transformado em equações.

O enlace causal apresenta o que a teoria ou fatos comprovaram anteriormente, ou seja, é a representação do comportamento um sistema, por meio dos seus elementos. Neste caso, por meio de indicadores e dos relacionamentos que podem ocorrer entre eles, representando de forma gráfica a influência de um sobre o comportamento do outro, também chamada de relação de causa e efeito.

Segundo Bortolanza (2005), os relacionamentos são flechas ou setas que indicam a direção de influência de um elemento sobre o outro do sistema. Uma flecha existe quando ocorre a indicação de relacionamento de um elemento sobre o outro, construindo uma relação mútua de causalidade, sendo a direção de influência de um sobre o outro.

Para se saber a existência da relação de causa e efeito, a equipe responsável pela técnica deve ter o consenso do problema a ser pesquisado, seguindo das variáveis, que podem ser idéias obtidas pela equipe, em fichas apropriadas para o estudo de forma que seja representada pela interligação gráfica (GARCIA, 2008).

Para um melhor entendimento e resultado do enlace, sugere-se a elaboração de perguntas para cada elemento do sistema, como exemplo: o elemento E1 tem impacto sobre o elemento E2? – caso sim, um incremento do desempenho do E1 produzirá um aumento (+) ou uma redução (-) no desempenho do elemento E2? Os resultados obtidos deverão ser ligados por uma flecha, obedecendo à direção gráfica, bem como o sinal de (+) ou (-), que corresponde ao resultado das perguntas.

O enlace causal constrói uma relação mútua de causalidade, descrevendo a influência de um sobre o outro, como por exemplo, a influência do elemento do indicador de desempenho (E1- Capacitação de docente) sobre o elemento (E3 – Atualização profissional), que, por sua vez, influencia o elemento (E2 – Participação em projetos sociais), que influencia no elemento E1. A direção de influência de um sobre o outro está determinada pelo sinal inserido na ponta de cada seta que os une, podendo ser positivo (+) ou negativo (-). Assim, pode-se dizer que no enlace causal, cada ligação é representada por uma flecha, sempre acompanhada por um sinal que indica a direção da causalidade da ligação.

O sinal positivo (+) significa que o elemento que está na ponta da flecha muda na mesma direção que a variável que está na origem da flecha. O sinal negativo (-) tem significado inverso, ou seja, uma variação no elemento de origem da flecha causa mudança na direção oposta no elemento indicado pela ponta da flecha (BORTOLANZA, 2005).

A figura 3.5 apresenta um exemplo de diagrama de enlace causal com elementos dos indicadores de desempenho.

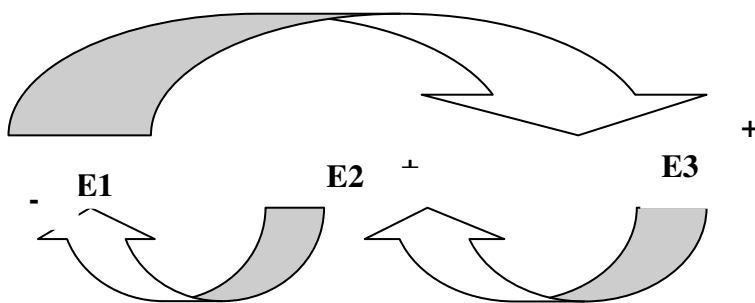


Figura 3.5: Exemplo de diagrama de enlace causal entre elementos formadores dos indicadores de desempenho.

Os indicadores, neste caso, são os elementos do sistema ou variáveis relevantes para o estudo do enlace causal, sendo: E1 – capacitação de docente; E2 – participação em projetos sociais; E3 – Atualização profissional.

A relação entre os elementos são setas que indicam a influência de um sobre o outro. A capacitação de docente (E1) de uma IES influencia na atualização profissional (E3) daquela

mesma IES, por ser um fator que pode levar a atualização profissional do docente diminuir ou aumentar. Neste caso, o sinal (+) indica que uma variação no indicador que origina a influência gera uma mesma variação no indicador que recebe a influência, ou seja, um aumento da capacitação de docente leva a um aumento ou melhora na atualização profissional do docente, que pode influenciar na participação em projetos sociais.

Dado o exposto, na figura 3.5 pode-se perceber os padrões de comportamento do enlace, visualizando a interação e influência de um elemento sobre o outro. O impacto em um elemento causa uma variação nele próprio, como também nos demais elementos interligados a ele. O enlace fechado, como identificado na figura 3.5, possui sinais positivos, que por sua vez induz uma variação no mesmo sentido (+) no E2, balanceando o enlace.

Um enlace positivo pode ser representado pelo sinal (+) ou a letra R – reforçador, responsável pelo crescimento ou colapso exponencial do sistema, ou representado pelo sinal (-) ou letra B – balanceador ou equilibrador, que são responsáveis pelo equilíbrio no sistema (BORTOLANZA, 2005; ABBAS, 2008).

O diagrama de enlace causal será a ferramenta utilizada no Capítulo 5, que estabelecerá as relações entre os indicadores de desempenho e indicadores de Responsabilidade Social.

Apresentados os indicadores de estudo a serem utilizados no modelo proposto, bem como o diagrama de enlace causal, que será de grande valia na caracterização da relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho, permitindo identificar os projetos de Responsabilidade Social com impacto no negócio da IES, a seguir, será apresentado o modelo proposto, com o detalhamento de suas etapas.

CAPITULO 4 – MODELO PROPOSTO

Este capítulo apresenta a proposta de uma sistemática para seleção de projetos de Responsabilidade Social com impacto nos indicadores de negócio de uma Instituição de Ensino Superior, considerando a relação causal entre os projetos de extensão com a Responsabilidade Social.

4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DO MODELO

No intuito de proporcionar às Instituições de Ensino Superior um melhor caminho para a seleção de projetos de Responsabilidade Social, apresenta-se a seguir um método de apoio à decisão, considerando os multiatributos dos indicadores de desempenho e Responsabilidade Social.

Assim, tal estudo segue por identificar os objetivos estratégicos da instituição em questão para, a partir deles, identificar os fatores críticos de sucesso e elaborar os indicadores de desempenho. Portanto, conhecendo os objetivos estratégicos da instituição e desenvolvendo os seus indicadores de desempenho, a equipe responsável pela extensão universitária terá melhores condições de prover a seleção de projetos sociais alinhados com os seus objetivos estratégicos.

A proposta é constituída por 11 etapas como apresentado na figura 4.1. O primeiro ciclo, contendo as Etapas 1, 2 e 3, visa, respectivamente, compor a equipe responsável pela aplicação, identificar os objetivos estratégicos da organização e levantar os fatores críticos de sucesso.

O segundo ciclo de etapas, constituído das Etapas 4, 5 e 6, tem por objetivo identificar os indicadores de Responsabilidade Social aplicáveis à Instituição de Ensino Superior em estudo, os indicadores de desempenho e, por fim, estabelecer quais são os indicadores de Responsabilidade Social que podem ter impacto sobre os indicadores de desempenho.

As Etapas 7 e 8 contemplam um levantamento dos projetos sociais existente na Instituição e determinam que tipo de relação pode existir entre os projetos sociais e os indicadores de desempenho. Nas Etapas 9 e 10 do modelo, serão estabelecidos os critérios

para priorização dos projetos de Responsabilidade Social, bem como a definição dos projetos de extensão que podem ser considerados projetos de Responsabilidade Social. E por fim, a Etapa 11 tem por objetivo definir os projetos de Responsabilidade Social que propiciam impacto no negócio da IES.

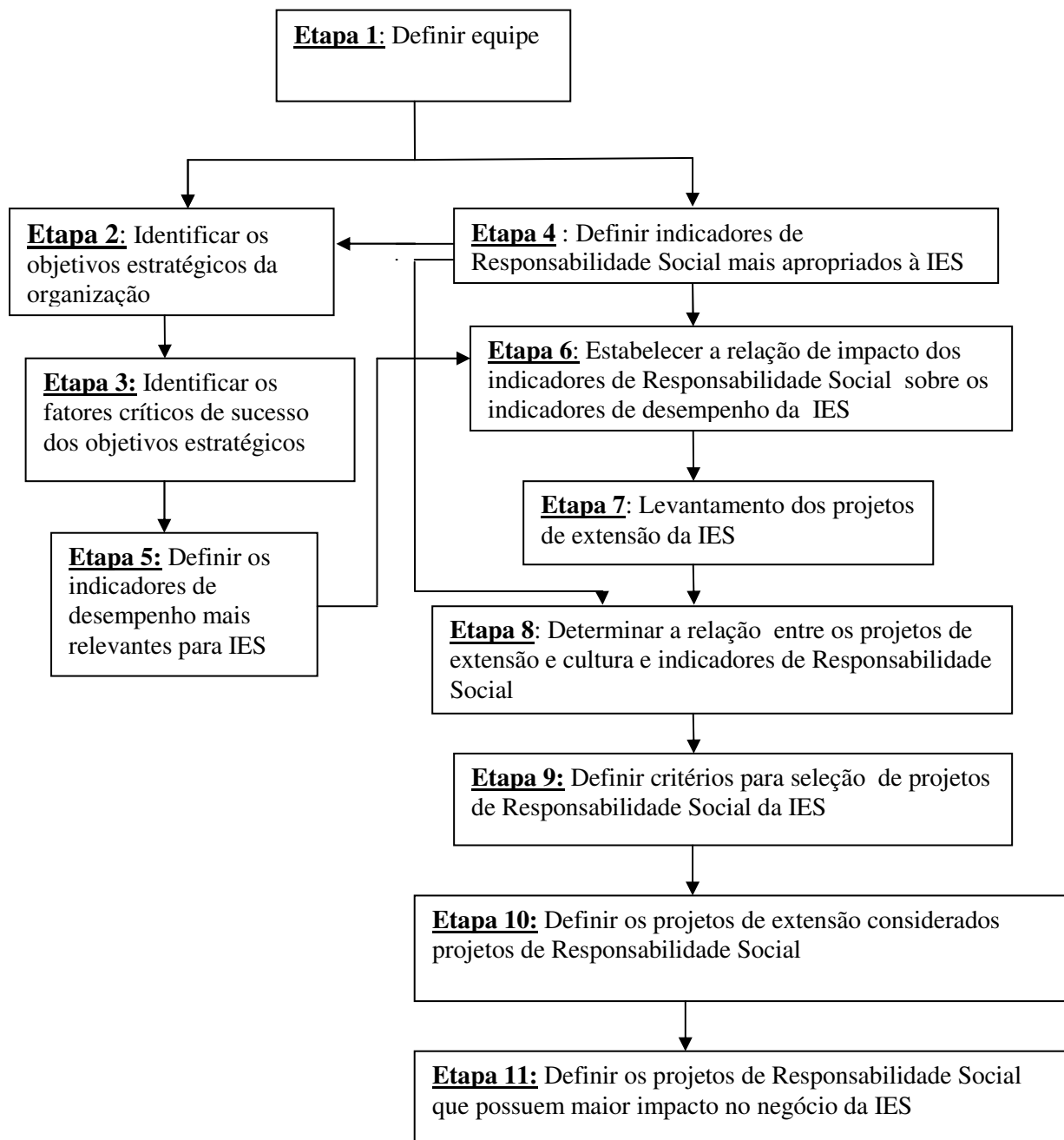


Figura 4.1: Fluxograma das Etapas do Modelo Proposto.

4.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO MODELO

A seguir, será apresentada cada etapa do modelo proposto, com vistas a estabelecer as diretrizes necessárias para sua aplicação futura.

4.2.1 Etapa 1 – Definir equipe

A Etapa 1 tem por objetivo formar uma equipe de trabalho que será responsável pela aplicação de todas as etapas do trabalho. Sugere-se que os membros da equipe tenham um bom conhecimento dos objetivos estratégicos da IES e também que pertençam à alta gerência da extensão universitária. Portanto, sejam conhecedores dos objetivos estratégicos e projetos de extensão universitária da IES. A formação da equipe ficará a cargo do coordenador de extensão e o responsável pela área de Responsabilidade Social da IES, pois se entende que a formação da equipe seja de caráter estratégico para o sucesso da aplicação. Caso a IES não tenha uma área de Responsabilidade Social, sugere-se indicar a pessoa mais envolvida com as ações sociais.

Sugere-se que a equipe de trabalho seja composta por, no mínimo, três pessoas atuantes durante toda a aplicação, além de convidar funcionários estratégicos quando necessário para a etapa em aplicação. Importante lembrar que os critérios aqui sugeridos têm caráter apenas orientador, cabendo à IES definir a equipe responsável.

Ao final desta etapa, sugere-se a discussão do tema Responsabilidade Social e indicadores de desempenho, possibilitando um nivelamento dos conhecimentos da equipe responsável pela aplicação.

4.2.2 Etapa 2 – Identificar os objetivos estratégicos da IES

Esta etapa tem por objetivo identificar os objetivos estratégicos da IES em estudo, que geralmente estão descritos no planejamento estratégico e/ou quando desenvolvido no *Balanced Scorecard*. Primeiramente, a equipe responsável deverá identificar e listar os

objetivos estratégicos da IES e, após, analisá-los, no intuito de avaliar os objetivos da organização com a função da instituição em estudo descrito pela UNESCO (ver item 2.2 do Capítulo 2). Caso a IES tenha o seu *Balanced Scorecard* definido, sugere-se que o estudo dos objetivos estratégicos ocorra com base nas quatro ou mais dimensões descritas.

Caso a instituição não tenha os objetivos estratégicos claramente definidos, sugere-se que a equipe defina os objetivos estratégicos. Para a construção dos objetivos estratégicos, sugere-se o uso do método *brainwriting*. O método 6-3-5, ou *brainwriting* é originado do método *Brainstorming* clássico, que possibilita a geração de idéias entre pessoas com diversas experiências e especialidades, a respeito de um determinado tema proposto pelo grupo. O método pode proporcionar caminhos e a solução do problema, lembrando que o método é favorecido para estudos com grupos de aproximadamente 15 pessoas (GARCIA, 2007 apud PAHL; BEITZ, 1997). O foco principal do método 6-3-5 é a formação de uma equipe multifuncional, que são instigados a elaborar três idéias para a solução de um determinado problema em estudo pelo grupo. Após a descrição das idéias, as fichas são encaminhadas aos colegas do grupo, seguindo uma ordem estabelecida, que por sua vez escrevem, cada um, três novas propostas de idéias ou encaminhamentos ao problema em questão, que podem ser descritas com base, ou não, nas propostas anteriores. A essência do método está na liberdade que o grupo tem de expor suas idéias sem receio ou medo de críticas.

Para um melhor êxito será necessário que nesta etapa a equipe não apenas liste os objetivos estratégicos da IES, mas realize também um estudo de importância do seu significado, pois na Etapa 5, esta compreensão servirá de base para a construção de indicadores de desempenho mais apropriados à IES. Por outro lado, esta compreensão dos objetivos estratégicos será necessária também para a execução da próxima etapa.

Neste sentido, sugere-se, após listar os objetivos estratégicos da IES, fazer um estudo dos objetivos perante a sua missão e visão.

Assim, sugere-se o preenchimento do relatório apresentado no Quadro 4.1.

Dimensão	Objetivos Estratégicos	Escala de importância
Ensino	Aumentar o número de alunos nos cursos de graduação.	2
Pesquisa	Incentivar a produção científica.	3

Quadro 4.1: Exemplo de relatório para preenchimento dos objetivos estratégicos.

A importância dos objetivos estratégicos é feita a partir de três possibilidades, utilizando-se a seguinte escala de importância:

1. Muito importante – forte influência para o alcance da missão e visão da IES = peso 3;
2. Importante – mediana influência para o alcance da missão e visão da IES = peso 2;
3. Pouco importante – pouca influência para o alcance da missão e visão da IES = peso 1.

4.2.3 Etapa 3 – Identificar os fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos

O objetivo desta etapa é identificar os fatores críticos de sucesso que são fundamentais para que os objetivos estratégicos sejam alcançados pela IES. Os fatores críticos serão determinados para que a IES alcance com sucesso os seus objetivos estratégicos.

Alguns fatores críticos dizem respeito ao negócio da IES. Outros podem ser atribuídos de forma geral aos vários componentes e habilidades da organização, enquanto outros são específicos de determinadas áreas organizacionais. Em vista do que foi apresentado no Capítulo 2, estes componentes e habilidades identificadas na organização podem estar relacionados a seus pontos fortes e fracos.

Para a identificação dos fatores críticos se faz necessário que a equipe defina as características e habilidades da IES que possam levar ao alcance dos objetivos estratégicos por ela definida, aqui tratados na Etapa 2. E, como se está tratando dos fatores críticos, também se faz necessário identificar as objeções que podem se fazer presentes para o alcance dos objetivos estratégicos.

Para facilitar a determinação dos fatores críticos, sugere-se que a equipe realize perguntas de auxílio para a identificação dos fatores críticos, como:

- Pergunta A: Quais são as características e habilidades que a IES possui para o sucesso do objetivo estratégico 1?
- Pergunta B: O que pode impedir o alcance do objetivo estratégico 1?
- Pergunta C: Que aspectos podem favorecer o alcance do objetivo 1 da IES?

As perguntas aqui sugeridas devem ser realizadas para todos os objetivos estratégicos identificados na Etapa 2.

Sugere-se que após o término das perguntas, a equipe realize uma análise das respostas obtidas para cada objetivo estratégico, elaborando uma lista dos fatores críticos identificados. Feito isso, sugere-se o preenchimento do formulário apresentado no Quadro 4.2.

Objetivos estratégicos	Fatores críticos de sucesso	
	Características ou Habilidades (pergunta A)	Obstáculos (pergunta B)
OE1		
OE2		

Quadro 4.2: Exemplo de formulário dos fatores críticos dos objetivos estratégicos da IES.

Na primeira coluna do formulário são listados os objetivos estratégicos identificados na Etapa 2. Na segunda coluna, as respostas às perguntas serão tratadas como fatores críticos de sucesso para alcance do objetivo estratégico, correspondendo a características ou habilidades e obstáculos. Os fatores críticos aqui identificados serão utilizados para definir os indicadores de desempenho da IES em estudo, a serem tratados na Etapa 5.

4.2.4 Etapa 4 – Definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES

Nesta etapa, deve-se definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados à Instituição de Ensino em estudo. Os indicadores de Responsabilidade Social identificados nesta etapa serão submetidos posteriormente a uma avaliação de impacto sobre os indicadores de desempenho da IES.

Para a realização desta etapa, faz-se importante ressaltar o conhecimento da equipe sobre os aspectos da Responsabilidade Social, como por exemplo, conhecimento dos indicadores sociais e de Responsabilidade Social pertinente ao estudo, que está descrito no Capítulo 2, assim como também se faz necessário reavaliar os objetivos estratégicos, definidos na Etapa 2 e os fatores críticos de sucesso definidos na Etapa 3.

Através do estudo realizado no Capítulo 2 sobre Responsabilidade Social e os indicadores pertinentes, serão definidos os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados a IES em estudo.

A idéia de Responsabilidade Social e, principalmente, de indicadores para este fim ainda é uma idéia em evolução. Por isso, parte-se do pressuposto de que a definição dos

indicadores de Responsabilidade Social de uma Instituição de Ensino Superior varia de acordo com os seus princípios, valores, missão, visão e posicionamento estratégico. Assim, os indicadores de Responsabilidade Social para este estudo podem ter origem nos indicadores sociais apresentados por Jannuzzi (2006) ou dos indicadores e diretrizes de Responsabilidade Social, apresentados no Capítulo 3. Nesse ponto do estudo, a equipe deve decidir pelos indicadores e diretrizes sugeridas no Capítulo 3, ou apresentar outros indicadores e diretrizes que considerar interessante para o tipo de estudo. Nesta etapa, sugere-se uma atenção aos indicadores sociais de Jannuzzi e aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio apresentados no Capítulo 3, pois os indicadores são elaborados a partir de dimensões consideradas importantes para a melhoria nas condições de vida da nossa população, bem como a dimensão econômica por meio de indicadores brasileiros. Assim, o primeiro passo é listar um conjunto de indicadores de Responsabilidade Social que a equipe julgar a mais conveniente para representar o estudo.

Após, para obter o resultado desejado, sugere-se o preenchimento do formulário apresentado na Figura 4.2, que tem por objetivo auxiliar nas soluções de estudo sobre uma determinada situação de tomada de decisão multicriterial e, neste caso, pode auxiliar na escolha mais assertiva do indicador de Responsabilidade Social para IES.

Formulário de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES						
Entrevistado: _____						
Cargo na IES: _____						
Estrutura		Grau de Importância em Relação aos Critérios de Seleção				
Dimensão	Tipo de Indicador	Estimativa preliminar do impacto no negócio da IES	Contribui para o negócio da IES	Importância do indicador no local de atuação da IES	Somatório	Priorização
Educação (Indicadores Sociais de Jannuzzi, 2006)	- Indicador de ciência e tecnologia	4	2	4	10	2o
Comunidade (Indicadores Ethos, 2000)	- Relações com as organizações sociais	4	4	3	11	1o

Saúde (objetivos do milênio)	- Erradicar a extrema pobreza e fome	2	2	3	7	30
---------------------------------	--------------------------------------	---	---	---	---	----

Figura 4.2: Exemplo de formulário de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES

Fonte: Adaptado de Abbas (2008).

Importante destacar que o exemplo apresentado na figura 4.2 tem caráter de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES, atividade a ser realizada após a listagem preliminar dos indicadores sociais e de Responsabilidade Social apresentados no Capítulo 2.

Para melhor compreender o formulário, será apresentada a explicação sobre a forma de preenchimento:

- As duas primeiras colunas correspondem à estrutura dos indicadores, informando o tipo de dimensão e o tipo de indicador resultante da dimensão a ser identificado à IES em estudo. Os indicadores correspondentes são resultados do estudo realizado do Capítulo 2, especificamente a análise dos indicadores sociais e indicadores e diretrizes de Responsabilidade Social.

- A terceira, quarta e quinta colunas reservam-se para os critérios de seleção dos indicadores, neste caso, sugerindo como critérios: estimativa preliminar no impacto no negócio da IES; contribui para o negócio da IES; importância do indicador no local de atuação da IES. Importante ressaltar que os critérios aqui sugeridos são como exemplo, pois a equipe deve sugerir outros critérios que identificar importante para IES. Após definir os critérios de seleção dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados, bem como as dimensões e indicadores, sugere-se a seguinte escala de importância para os indicadores.

- 1- Alto impacto do indicador em relação ao critério = peso 4;
- 2- Médio impacto do indicador em relação ao critério = peso 3;
- 3- Baixo impacto do indicador em relação ao critério = peso 2;
- 4- Nenhum impacto do indicador em relação ao critério = peso 1.

Importante lembrar que a equipe responsável por esta etapa do estudo tem a responsabilidade de identificar os indicadores, bem como o grau de concordância e discordância, sendo esta uma resposta individual de cada integrante do grupo. Ou seja, após a definição dos indicadores, será entregue um formulário por integrante para ser preenchido, segundo critérios e escala de importância estabelecida no decorrer desta etapa. Após análise

dos formulários, será realizado o somatório que cada indicador recebeu, caracterizado pela coluna Somatório que permitirá obter a priorização dos indicadores para IES em estudo.

Esta etapa também contempla a realização de uma pesquisa com os alunos da IES para identificar a percepção, bem como o nível de conhecimento que os alunos têm sobre as ações e projetos sociais da IES, além de buscar saber que ações ou projetos sociais os entrevistados identificam mais oportuno e necessário a IES em estudo. Esse mesmo questionário (resultado) será utilizado na Etapa 9 do referido modelo.

O resultado desta etapa é o conjunto de indicadores de Responsabilidade Sociais mais apropriados à IES, que tem por objetivo identificar os indicadores. Na próxima etapa são definidos os indicadores de desempenho mais apropriado à IES em estudo.

4.2.5 Etapa 5 – Identificar os indicadores de desempenho mais relevantes para IES

Esta etapa tem por objetivo identificar os indicadores de desempenho mais apropriados à IES. Para isso, sugere-se que a equipe responsável pelo estudo verifique os objetivos estratégicos, identificados na Etapa 2, bem como os fatores críticos de sucesso definidos na Etapa 3, pois estes serão a base para estabelecer os indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho estabelecidos nesta etapa serão utilizados na Etapa 6, quando será avaliada a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre estes indicadores de desempenho.

Cabe, nesta etapa, identificar, com maior atenção, os indicadores de desempenho que a IES já utiliza para sua gestão. Assim, sugere-se para esta etapa convidar a pessoa responsável pelo planejamento estratégico para fazer parte da equipe, no estudo das Etapas 5 e 6 do modelo proposto.

Inicialmente, a equipe deverá listar os indicadores de desempenho existentes na IES e, após preencher o formulário apresentado na Figura 4.2. Os indicadores de desempenho de uma IES são definidos por um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam mensurar variáveis e atributos de interesse a algo que já foi realizado ou está sendo executado, presente no âmbito interno e externo da organização. A definição do indicador de desempenho consiste na atribuição de critérios, como peso e importância do indicador para a IES, permitindo identificar o grau de importância perante o posicionamento estratégico da organização (KAYDOS, 1991; BANDEIRA, 1997; SOARES, 2004). Há, contudo, que

considerar que a IES não tenha os indicadores de desempenho definidos. Neste caso, sugere-se à equipe que defina os indicadores de desempenho, com base nos objetivos estratégicos e fatores críticos descritos nas etapas anteriores, envolvendo a alta direção da organização.

Sugere-se, caso os indicadores de desempenho não estejam definidos, a utilização do Método Delphi. Este método consiste na formação de um grupo de especialistas, que é convidado a opinar sobre possíveis encaminhamentos, soluções para um determinado problema ou estudo de cenários de alta complexidade, conferindo confiabilidade ao resultado da aplicação do método. Os especialistas são os detentores da capacidade de julgamento, para avaliar a respeito de um determinado problema proposto (MARINHO, 2007). As questões devem buscar identificar as características e habilidades que a Instituição possui para o alcance e sucesso dos indicadores de desempenho, bem como a dificuldade que a IES possui para alcançar a execução dos indicadores de desempenho.

Para levantamento dos indicadores de desempenho, sugere-se o preenchimento do formulário apresentado na Figura 4.3. O formulário deve ser preenchido, inicialmente, por cada integrante do grupo e, posteriormente, deve-se consolidar uma ordem final de classificação dos indicadores de desempenho mais relevantes à IES.

Objetivos e Indicadores da IES		Grau de relevância em relação aos critérios de seleção			Indicador escolhido	
Objetivo estratégico	Indicador de Desempenho (ID)	O indicador é completo (suficiente para avaliar o objetivo)	O indicador é de fácil obtenção	O indicador é de fácil compreensão	Somatório	Priorização
Melhorar a qualificação e atualização pedagógica dos professores	Índice de participação no PP pelos docentes					
	Número de relatos de experiência na formação continuada					

Figura 4.3: Exemplo de formulário de levantamento dos indicadores de desempenho mais relevantes à IES.

A primeira e segunda colunas da figura 4.3 correspondem aos objetivos estratégicos e ID levantados na IES (Etapas 2 e 5), já na terceira e quarta colunas deve-se pontuar o critério de avaliação do ID para IES, seguindo a escala de relevância abaixo:

Alta relevância para IES = peso 4;

Média relevância para IES = peso 3;

Baixa relevância para IES = peso 2;

Nenhuma relevância para IES = peso 1.

Os indicadores de desempenho consolidados passam a ser utilizados na próxima etapa, quando serão confrontados com os indicadores de Responsabilidade Social e também na Etapa 8 que tem por objetivo definir relações de dependência entre projetos de extensão e os indicadores de desempenho.

4.2.6 Etapa 6 – Identificar o impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho da IES

Para identificar se existe algum impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho da IES pesquisada, o primeiro passo é estabelecer uma matriz de impacto.

Sugere-se, como primeiro passo, antes de identificar o impacto definitivo dos IRS sobre os ID, estabelecer os elementos que podem influenciar no desempenho do ID, ou seja, deve ser mapeado os elementos formadores de cada indicador de desempenho. Esse mapeamento se faz necessário porque os indicadores de desempenho representam um conjunto de fatores para sua formação, e nem todos os fatores podem ser decorrentes de resultados voltados a ações ou projetos sociais, sendo necessário identificar o percentual de impacto de cada indicador de Responsabilidade Social sobre os quesitos e, principalmente, sobre os indicadores de desempenho, estudo desta etapa.

Esse estudo se torna necessário porque os indicadores de desempenho representam um fenômeno decorrente de um conjunto de fatores que originam a sua criação, sendo que, não necessariamente todos os fatores se vinculam aos indicadores de Responsabilidade Social ou mesmo aos resultados das ações sociais da organização (PONTES, 2007).

Sugere-se, antes de realizar as relações causais entre os indicadores de Responsabilidade Social e desempenho, que sejam identificados os elementos formadores dos

indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho são formados pelos elementos, que por sua vez tem a base construída nos objetivos estratégicos, geralmente determinados por categorias ou famílias principais, quesito também utilizado no Diagrama de Ishikawa. Para se identificar os elementos formadores dos indicadores de desempenho e estabelecer sua relação com indicadores de Responsabilidade Social, sugere-se utilizar as categorias de ensino, pesquisa e extensão e o documento de atividades e planejamento da instituição, uma vez que a sistemática está direcionada a IES.

Após identificar os elementos de cada ID, para melhor compreender o processo de impacto do IRS sobre o ID, faz-se importante compreender a Dinâmica de Sistemas, apresentada no Capítulo 3. A Dinâmica de Sistemas tem por objetivo avaliar o comportamento do sistema e as mudanças que ocorrem no ambiente, por meio de estudos científicos, métodos e a filosofia necessária para a avaliação, sendo muito útil em resolução de problemas de pesquisa. Neste caso, o objetivo da avaliação de impacto segundo os autores vistos no Capítulo 3 é identificar a influência que o IRS pode ter sobre o ID, podendo ser uma influência positiva ou negativa, na percepção da evolução do presente para o futuro.

Assim, sugere-se o formulário apresentado na Figura 4.4, que deve ser aplicado com todos os indicadores de Responsabilidade Social definidos na Etapa 4.

Relatório de impacto dos IRS sobre o ID	
IR1: _____	
Função do entrevistado: _____	
Pergunta 1: O IRS em estudo tem impacto sobre o elemento do ID1 da IES em pesquisa?	
Sim ()	
ID1	Não ()
Pergunta 2: Um incremento no desempenho do IRS produzirá um aumento (+) ou uma redução (-) no desempenho do elemento?	
Pergunta 1: O IRS em estudo tem impacto sobre o elemento do ID2 da IES em pesquisa?	
Sim ()	
ID1	Não ()
Pergunta 2: Um incremento no desempenho do IRS produzirá um aumento (+) ou uma redução (-) no desempenho do elemento?	
Pergunta: O IRS em estudo tem impacto sobre o elemento do IDn da IES em pesquisa?	
Sim ()	
ID1	Não ()
Pergunta: Um incremento no desempenho do IRS produzirá um aumento (+) ou uma redução (-) no desempenho do elemento?	

Figura 4.4: Exemplo de relatório de impacto dos IRS sobre os ID.

Importante ressaltar que esta etapa tem um grande mérito para o estudo em questão, pois nessa etapa será identificado o impacto da Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho, conseqüentemente, sobre o negócio da IES, uma característica importante para justificar economicamente as iniciativas em Responsabilidade Social.

Seguindo o estudo desta etapa, o próximo passo é aplicar uma pesquisa com alunos ingressantes, alunos em curso com mais de dois anos e alunos egressos, no intuito de obter a visão dos mesmos sobre os aspectos Responsabilidade Social e indicadores de desempenho da IES (ver questionário no APÊNDICE A). Com este questionário, a equipe poderá obter maiores informações para identificar o impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre o negócio da IES percebido pelo consumidor dos serviços universitários.

Ao final desta etapa, a equipe deverá construir uma matriz de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social, denominados IRS1, IRS2,..., IRSn, sobre os indicadores de desempenho, denominados ID1, ID2,..., IDn. Os indicadores de Responsabilidade Social com impacto, bem como os impactos identificados estão apresentados em um exemplo mostrado na Figura 4.5.

IRS (causa)	ID (efeito)				
	ID1	ID2	ID3	ID4	ID5
IRS1	+	-	+	+	+
IRS2	+	+	+		+
IRS3	+	+		+	+
IRS4			-		
IRS5	-	-			+

Figura 4.5: Exemplo de matriz de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho.

Na primeira coluna da matriz da figura 4.5 são descritos os indicadores de Responsabilidade Social, e na primeira linha, apresentados os indicadores de desempenho (IDs) selecionados à IES. Para a construção da matriz sugere-se inicialmente revisar as respostas contidas no formulário da Figura 4.4 e confirmar se o impacto é positivo ou negativo, ou seja, neste caso, para saber se vai haver impacto do indicador de Responsabilidade sobre o indicador de Desempenho. Da mesma forma, a avaliação do resultado da pesquisa aplicada com os alunos deve ser usada para subsidiar o preenchimento das células da matriz de impacto.

Uma vez a matriz de impacto preenchida, inicia-se o levantamento dos projetos sociais desenvolvidos pela IES, conforme será apresentado na próxima etapa.

4.2.7 Etapa 7 – Levantamento dos projetos sociais da IES

Esta etapa tem por objetivo levantar todos os projetos sociais que a IES em estudo desenvolve. A equipe, nesta etapa, é convidada a listar todos os projetos sociais da IES, podendo ser projetos de extensão, projetos de Responsabilidade Social ou ações de causa social, sendo que após o levantamento, a equipe poderá identificar as relações causais entre estes projetos sociais e os indicadores de desempenho (a ser realizado na Etapa 8).

Para auxiliar no levantamento dos projetos sociais, sugere-se a construção de um quadro, como modelo apresentado no Quadro 4.3, que apresente o nome do projeto, o vínculo do projeto, foco de atuação e os objetivos que almeja alcançar.

Nome do Projeto	Vínculo do Projeto	Foco de Atuação	Objetivo do Projeto
P1. Gera-Ação	Extensão Universitária	Políticas públicas	- Índice de trabalho infantil - Práticas de trabalho infantil
P2. Recicla	Projeto de pesquisa	Meio ambiente	- Tecnologias mais limpas - Reutilização do lixo
P3. Doutores da Beleza	Projeto de ensino	Saúde e bem estar	- Reeducação alimentar - Educação preventiva

Quadro 4.3: Exemplo de quadro para o levantamento dos projetos sociais.

O Quadro 4.3 tem por objetivo subsidiar um melhor entendimento dos projetos sociais desenvolvidos pela IES, a partir das informações coletadas no estudo e levantamento dos projetos em execução.

Assim, faz-se importante explicar cada coluna descrita no Quadro 4.3:

- Nome do Projeto: o título ou subtítulo do projeto social que está sendo desenvolvido pela instituição;
- Vínculo do projeto: qual tipo de vínculo do projeto, podendo ser de extensão universitária, pesquisa, ensino e outras que podem ser identificados no levantamento dos projetos;

- Foco de Atuação: área de atuação dos projetos sociais separada por políticas públicas, como: saúde, esporte, jurídica, informática, administração, lazer, meio ambiente, entre outras que a equipe identificar necessária;
- Objetivo do projeto: a última apresenta os objetivos que o projeto almeja alcançar durante a sua execução.

4.2.8 Etapa 8 – Determinar a relação entre os projetos de extensão e indicadores de Responsabilidade Social

O objetivo desta etapa é identificar a relação existente entre os projetos de extensão universitária, identificados na Etapa 7 e os indicadores de Responsabilidade Social, definidos na Etapa 4, através do impacto que se espera obter dos projetos de extensão universitária sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

Esta etapa apresenta resultados para as etapas futuras, principalmente a Etapa 9, que propõe estabelecer critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social que mais impactam no negócio da IES.

Para determinar a relação entre os projetos de extensão e os indicadores de Responsabilidade Social, será necessário realizar perguntas que determinem a influência entre as dimensões em estudo.

As perguntas a serem realizadas são: O desenvolvimento do projeto de extensão “X” pode afetar o IR1 da IES em estudo? Caso a resposta seja positiva, uma segunda pergunta deve ser realizada, como: Este projeto de extensão afeta de forma positiva ou negativa o IR1? As perguntas devem ser realizadas entre todos os projetos de extensão e indicadores de Responsabilidade Social.

Para melhor entendimento das perguntas e registro das informações obtidas, sugere-se a construção de um relatório conforme está apresentado na Figura 4.6.

Relatório de perguntas dos projetos de extensão e indicadores de Responsabilidade Social	
Projeto de extensão: _____	
Função do entrevistado: _____	
O desenvolvimento do projeto PS1 pode afetar o IR1 para o alcance do negócio da IES? Caso a resposta seja sim, o impacto pode ser positivo ou negativo?	
Positivo ()	
Sim ()	
Negativo ()	
Não ()	
O desenvolvimento do projeto de extensão “X” pode afetar o IR2 para o alcance do negócio da IES? Caso a resposta seja sim, o impacto pode ser positivo ou negativo?	
Positivo ()	
Sim ()	
Negativo ()	
Não ()	

Figura 4.6: Exemplo de relatório de perguntas dos projetos de extensão e indicadores de Responsabilidade Social para identificar as relações causais.

Após realizar as perguntas e mapear os projetos de extensão que podem influenciar os indicadores de Responsabilidade Social, sugere-se construir a matriz de influência, apresentada na Figura 4.7.

Conhecendo-se as dimensões da matriz de influência que será construída, a equipe deve realizar perguntas que possa identificar as possíveis relações causais, podendo ser estas positivas, representadas pelo símbolo +, negativas, representadas pelo símbolo – e, sem influência, representada pelo espaço em branco. Os resultados identificados na Figura 4.6 devem agora ser transportados para Figura 4.7, que representará a matriz de influência dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

Projetos de Extensão						Grau de influência do projeto
	Taxa de frequência escolar	Taxa de mortalidade infantil	Taxa de defasagem escolar	Taxa de empregabilidade	Taxa de desemprego	
Gera-Ação	+	+	+	+	+	5
Recicla		+	+		+	3

Figura 4.7: Matriz de influência dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

Após a construção da Matriz de influência dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social da IES em estudo, a equipe pode utilizar a Figura 4.7 para listar os projetos de extensão que mais têm relação e influência sobre os indicadores de Responsabilidade Social e, por fim, definir a ordem dos projetos de extensão com maior impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

Sugere-se à equipe a construção do diagrama de enlace causal, representando as relações de influência dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

O enlace causal descrito na Figura 4.8 demonstrará, de forma mais clara, o tipo de relação existente entre os projetos de extensão e os indicadores de Responsabilidade Social, podendo estes ser de impacto positivo ou negativo.

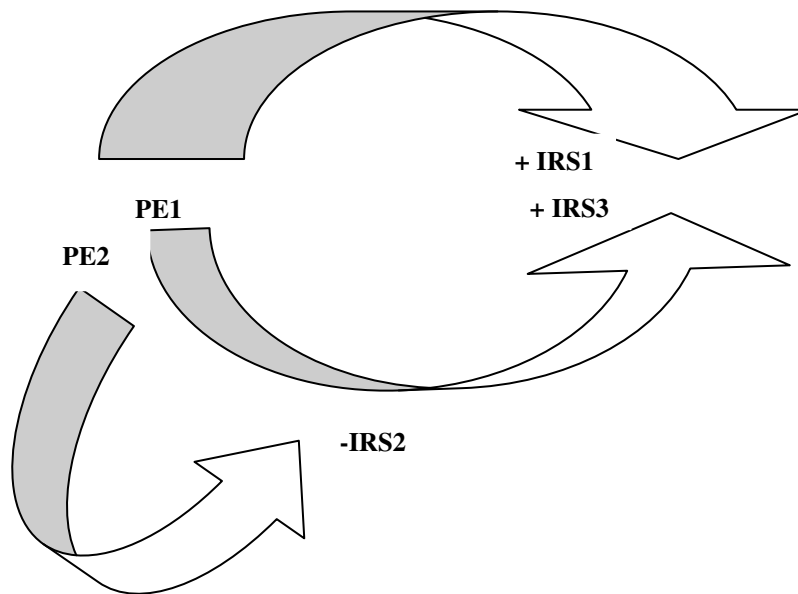


Figura 4.8: Diagrama de enlace causal, modelo hipotético, para análise dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social.

O exemplo mostrado no diagrama da Figura 4.8 representa o quanto a variação de um projeto pode influenciar sobre o resultado de um determinado indicador de Responsabilidade Social, que por sua vez pode influenciar outros indicadores. Nesse exemplo, um incremento no PE1 influencia positivamente o IRS1, que por sua vez também influencia positivamente o IRS3. Já o projeto de extensão PE2 só influencia o indicador de Responsabilidade Social IRS2 e tem uma variação negativa. Ou seja, uma variação do projeto de extensão pode desencadear uma influência sobre o indicador de Responsabilidade positiva ou negativamente. A Figura 4.8 descreve graficamente o enlace causal dos projetos de

extensão entre os indicadores de desempenho do estudo realizado. A seguir, na Etapa 9, serão estabelecidos critérios para a seleção de projetos de Responsabilidade Social da IES.

4.2.9 Etapa 9 – Definir critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social da IES

Nessa etapa, serão definidos os critérios para seleção dos projetos de Responsabilidade Social da IES, sendo que estes devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho da organização. Para que a organização consiga praticar a Responsabilidade Social, é necessário a incorporação de conceitos e práticas da Responsabilidade Social nos processos de gestão da organização, bem como gerenciar os impactos sociais e ambientais dos produtos ou serviços desenvolvidos pela sua organização.

A equipe, após definir os indicadores de Responsabilidade Social para a IES, deve desenvolver critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social capazes de criar meios para atender os objetivos estratégicos da IES, bem como os indicadores de desempenho e, assim, estimular o intercâmbio de idéias e projetos entre as coordenações de ensino, pesquisa e extensão.

Esta etapa também contempla a análise do questionário aplicado com os alunos da IES em estudo, realizado na Etapa 5 para identificar a percepção, bem como o nível de conhecimento que os alunos têm sobre as ações e projetos sociais da IES, além de buscar saber se as ações ou projetos da instituição impactaram na sua tomada de decisão em estudar na instituição.

Com o estudo que a equipe realizou até esta etapa e com o resultado da pesquisa aplicada com os alunos da IES em estudo, a equipe pôde consolidar os resultados alcançados e definir os critérios para a seleção de projetos de Responsabilidade Social mais apropriados ao negócio da IES.

No Quadro 4.4, apresenta-se um conjunto de critérios básicos, mas a equipe deve definir os critérios de seleção com base nas discussões realizadas nas etapas anteriores, observando o negócio da IES.

Critérios para Seleção de Projetos de Responsabilidade Social
CS1- Alinhamento da proposta apresentada (projeto) com a missão da IES.
CS2- Adequação da intervenção social proposta no projeto às necessidades identificadas pela realidade social da comunidade ou cidadão beneficiário beneficiado.
CS3- Alinhamento da proposta apresentada (projeto) com um ou mais indicadores de desempenho da IES.
CS4- Alinhamento da proposta com os três setores – governo/ empresas privadas/ Organizações da Sociedade Civil – ONGs.
CS5- Apresentação de indicadores sociais, progresso, resultados e impacto na proposta do projeto.
CS6- Apresentação de uma estratégia de auto-sustentabilidade do projeto após o término deste financiamento.

Quadro 4.4: Sugestão de critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social.

4.2.10 Etapa 10 - Definir os projetos de extensão universitária considerados projetos de Responsabilidade Social

Considerando-se os critérios definidos na Etapa 9, esta etapa tem por objetivo definir os projetos de extensão universitária listados na Etapa 8 que podem ser identificados projetos de Responsabilidade Social, considerando os quesitos estudados no capítulo 2, correspondente à Responsabilidade Social.

Em primeiro lugar, a equipe deverá listar os projetos de extensão em execução, correspondente à Etapa 7, e após avaliar de acordo com os critérios estabelecidos na etapa anterior. Os critérios para seleção de Projetos de Responsabilidade Social devem estar vinculados aos indicadores de desempenho da IES, isto é, para que o objetivo estratégico seja alcançado, o desempenho de um determinado indicador deverá estar de acordo com a missão e visão da IES em estudo.

Os projetos de extensão obtidos como projetos de Responsabilidade Social podem ser apresentados em forma de relatórios de projetos de Responsabilidade Social, conforme apresentado no Quadro 4.5.

PE	Critérios de Seleção de projetos de RS atendidos
PE1	CS1 – atendido CS2 – atendido CS3 – não atendido CS4- atendido CSn - atendido
PE2	CS1- atendido CS2- não atendido CS3- não atendido CS4- não atendido CSn - não atendido

Quadro 4.5: Proposta de relatório de análise dos projetos de extensão perante Responsabilidade Social.

Após a realização desta etapa, será possível obter informações claras sobre a situação dos projetos sociais da IES, e saber quais projetos sociais podem ser classificados como projetos de Responsabilidade Social, por estarem alcançando os critérios estabelecidos. Desta forma, os projetos de extensão considerados projetos de Responsabilidade Social podem ser verificados através dos critérios alcançados, e estes, traduzidos em percentuais para melhor verificação dos critérios atendidos.

4.2.11 Etapa 11: Definir os projetos de Responsabilidade Social que possuem maior impacto no negócio da IES

Esta etapa contempla a seleção dos projetos de Responsabilidade Social que apresentam impacto sobre o negócio da IES em estudo.

Nesta etapa, a equipe deve elaborar um relatório identificando os projetos de Responsabilidade Social que têm impacto positivo no negócio da IES, com intuito de torná-los projetos representativos de Responsabilidade Social para a sociedade, bem como para os seus *stakeholders* e, desta forma, promover a competitividade e a sustentabilidade da IES.

Para se categorizar os projetos de Responsabilidade Social, é preciso estabelecer os projetos identificados na Etapa 10 e também analisar o impacto que cada um obtém sobre o negócio da IES, estabelecidos na Etapa 8, que mostra os projetos de extensão de maior impacto sobre os ID, correspondendo ao negócio da IES.

Em seguida, com base na classificação realizada, sugere-se a realização de um quadro, onde são dispostos os projetos de maior impacto sobre o negócio da IES, bem como um quadro de critérios para seleção de futuros projetos de Responsabilidade Social com impacto na IES.

Projeto	Justificativa
PE1	- O projeto apresenta alinhamento a missão da IES e também apresenta impacto sobre os indicadores de desempenho ID1, ID2, ID5 e ID7, além de atender os indicadores de Responsabilidade Social e sustentabilidade da IES.
PE2	- O projeto apresenta impacto positivo a IES em virtude dos ID impactados, além de atender os quesitos de sustentabilidade do projeto.

Quadro 4.6: Relatório dos projetos de Responsabilidade Social considerados de impacto positivo no negócio da IES.

4.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O capítulo apresentou as etapas que integram o modelo proposto. Estas etapas foram elaboradas a partir das bibliografias estudadas no Capítulo 2 e 3, bem como outros instrumentos e relatórios que se mostraram importantes para a aplicação do modelo. Além da construção das etapas que compõem o modelo, o capítulo proporciona meios para alcance dos objetivos específicos, bem como do objetivo geral do presente trabalho.

As etapas 2, 4 e 5 do modelo podem ser consideradas as etapas mais importantes do modelo, ou seja, o caminho para identificar os projetos de Responsabilidade Social de maior impacto está concentrado nestas etapas. Porém, para a implantação do modelo, exige-se atenção e critério na escolha dos membros da equipe, apoio da Instituição, disponibilidade das informações estratégicas pela Instituição e um cronograma de atividades para o sucesso de aplicação do modelo proposto.

O próximo capítulo apresenta a aplicação do modelo proposto.

CAPITULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO

5.1 APRESENTAÇÃO DA IES

A proposta foi aplicada em uma Instituição do Ensino Superior – IES de grande porte, localizada no estado de Santa Catarina. A IES iniciou em 1964 e hoje dispõe de uma infra-estrutura de mais de 174 mil m² de área construída e 1.200 laboratórios e/ou salas de apoio distribuído em seis campi ao longo do Litoral de Santa Catarina. Atende a um universo de mais de 30 mil alunos e conta com um quadro de mais de 1,8 mil professores (64% deles mestres, doutores e pós-doutores). Entre as modalidades de ingresso aos cursos de graduação, a IES oferece o Vestibular ACADE, o Seletivo Especial e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

A IES em estudo demonstrou ser apropriada para a aplicação da proposta desenvolvida, devido ao fato de promover ações e projetos sociais em todos os campi e por estar em busca de melhores ações e projetos sociais para desenvolver Responsabilidade Social, que estejam alinhados com o negócio da IES.

5.2 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO

5.2.1 Etapa 1 - Equipe de Trabalho

Os membros da equipe foram escolhidos pelo diretor executivo da IES e coordenador de extensão, e que resultou na seguinte escolha:

- a) um professor representante da extensão universitária – Coordenador Geral de Extensão da IES;
- b) um professor representante da extensão e conhecedor de Responsabilidade Social, responsável pela pesquisa, pós-graduação, extensão e cultura da IES;
- c) um professor e coordenador de curso de graduação, que possui conhecimento a respeito dos quesitos de ensino e gestão da IES;

d) um técnico administrativo que é representante da equipe de planejamento estratégico da instituição; e

e) um técnico administrativo que é responsável pela área de filantropia da IES e, portanto, pelos conhecimentos de leis que regem a extensão e os projetos sociais.

Após a formação da equipe, foi realizada uma reunião para integração dos membros e explicação do estudo e sistemática proposta, bem como apresentação dos principais conceitos importantes ao tema Responsabilidade Social. Além disso, o setor de extensão e filantropia forneceu informações sobre o que a IES vem desenvolvendo.

Assim, por meio da equipe formada, segue-se a aplicação das próximas etapas.

5.2.2 Etapa 2 - Identificar os objetivos estratégicos da IES

Esta etapa teve como base de informações os materiais do planejamento estratégico fornecidos pelo diretor executivo, chamado de resumo das atividades de planejamento – período 2007-2011 e demais informações repassadas pela representante da equipe de planejamento.

Os objetivos estratégicos devem ser definidos a partir da missão, da visão e das oportunidades e deficiências identificadas e priorizadas na matriz de SWOT. Assim, por meio das informações encaminhadas pelo diretor executivo e representante do planejamento, foi realizado pela equipe um estudo dos objetivos organizacionais da IES, no qual foram avaliados: a missão, visão e valores da IES em estudo, que serão apresentados a seguir:

- Missão: Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético;
- Visão: Ser reconhecida como Universidade de excelência na atividade de ensino, no desenvolvimento e divulgação de pesquisas e na gestão criativa e empreendedora de projetos sociais;
- Valores: Respeito ao pluralismo de idéias; compromisso social com o desenvolvimento regional e global; produção e uso da tecnologia a serviço da humanidade; ética no relacionamento; formação e profissionalização de vanguarda.

Para identificar os objetivos estratégicos da IES, foi realizado um estudo de importância, por meio da reflexão do grupo sobre os objetivos organizacionais, bem como a

avaliação da missão e visão da IES, com o auxílio do formulário de priorização preenchido por cada integrante da equipe, fazendo o uso dos valores sugeridos (peso 3 – 2 – 1), para atribuição do grau de importância do objetivo. Cada integrante da equipe respondeu individualmente o formulário, que após foi tabulado e categorizado num único resultado da equipe.

No Quadro 5.1, é apresentado o primeiro resultado de priorização dos objetivos pela equipe, sendo que após, foi realizado um estudo para se chegar aos objetivos estratégicos da IES, em virtude do alto número de objetivos que a IES identifica como estratégicos. Os formulários utilizados nesta etapa, bem como todos os objetivos organizacionais são apresentados no Apêndice A.

(continua)

Perspectivas	Objetivos Estratégicos da IES
Ensino	Melhorar a qualificação e atualização pedagógica;
	Otimizar o programa de avaliação institucional;
	Articular o ensino com as atividades de pesquisa, extensão e pós-graduação em parceria com a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura;
	Acompanhar a inserção dos egressos no mercado de trabalho na área de formação;
Gestão	Definir modelo de planejamento e gestão;
	Incrementar a Gestão dos Processos;
	Incrementar o modelo de Gestão de Pessoas;
	Promover o Desenvolvimento Institucional;
	Implementar e difundir a política orçamentária;
Mercado	Realizar análise de Mercado e Benchmarking;
	Implementar política de comunicação e marketing institucional;
	Aumentar a percepção de qualidade e valor;
Pesquisa	Incentivar as parcerias e a produção científica;
	Reforçar a divulgação da produção científica.
	Ampliar os Programas Institucionais de Iniciação Científica;

.... (conclusão)

Perspectivas	Objetivos Estratégicos da IES
Extensão	Reforçar a divulgação da extensão universitária;
	Ampliar o número de projetos de extensão;
	Incrementar a inserção da Universidade n comunidade;
	Incrementar programas e projetos de extensão de caráter permanente;
	Melhorar o diálogo com o setor produtivo e comunitário, no levantamento das reais condições e necessidades das comunidades situadas no espaço de abrangência da Univali;
Pós - Graduação	Consolidar os programas de mestrado e doutorado;
	Ofertar cursos <i>Lato Sensu</i> em função da demanda do mercado;

Quadro 5.1: Objetivos organizacionais da instituição pesquisada

Os objetivos organizacionais identificados nesta primeira etapa estão separados em perspectivas – Ensino, Gestão, Mercado, Pesquisa, Extensão e Pós Graduação. Cada perspectiva possui seus objetivos, organizados de tal modo a facilitar a compreensão do que precisa ser trabalhado, de comum acordo entre os responsáveis de cada área, bem como com os integrantes da equipe de planejamento.

Uma vez priorizados os objetivos organizacionais em objetivos estratégicos, a equipe realizou um novo estudo, no qual foi identificado que muitos dos objetivos descritos no Quadro 5.2 estavam mais no papel de objetivos táticos e operacionais do que como objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos de uma organização são definidos pelos níveis gerenciais mais altos e depois de interpretados, via desdobramentos, até aos demais níveis, como tático e operacional. Assim, a equipe realizou um desdobramento dos mesmos para se chegar aos reais objetivos estratégicos da IES em estudo.

É importante salientar algumas das características dos objetivos específicos estudadas no Capítulo 2 e que foram quesitos de estudo da equipe: os objetivos devem ser coerentes com a realidade da empresa e do mercado; devem ser viáveis, ao seu alcance, porém desafiantes; os objetivos devem ser flexíveis; devem ser mensuráveis quantitativamente e/ou qualitativamente; os objetivos devem ser claros, explícitos e concisos; os objetivos devem ser cumpridos dentro de um determinado intervalo de tempo e ser consistentes a curto e longo prazo.

Além destas características, a equipe também utilizou os requisitos básicos organizacionais capazes de impulsionar o processo de implementação e assim garantir o sucesso da estratégia (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003):

- Desenvolvimento de capacidades competitivas e competitivas básicas;
- Desenvolvimento de orçamentos para direcionar amplos recursos para as atividades de cadeia de valor que forem críticos para o sucesso estratégico;
- Estabelecimento de políticas e procedimentos adequados estrategicamente;
- Instituição de melhores práticas e mecanismos para melhoria continua;
- Instalação de sistemas de suporte que permitam que o pessoal da empresa desempenhe seu papel estratégico todos os dias;
- Atribuição de recompensas e incentivos pela realização dos objetivos e pela boa execução da estratégia.

O resultado deste estudo para os objetivos estratégicos, que servirão de base para construção dos indicadores de desempenho mais apropriados à instituição em estudo, são apresentados no Quadro 5.2.

Objetivos Estratégicos Priorizados: IES em estudo
OE1 - Melhorar a qualificação e atualização pedagógica dos professores;
OE2 - Diversificar as metodologias de ensino em áreas com baixo rendimento acadêmico;
OE3 - Articular o ensino com as atividades de pesquisa, extensão e pós-graduação em parceria com a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura;
OE4 - Consolidar o modelo de ensino à distância;
OE5 - Incentivar as parcerias e a produção científica;
OE6 - Ampliar o número de projetos de extensão;
OE7 - Melhorar o diálogo com o setor produtivo e comunitário, no levantamento das reais condições e necessidades das comunidades situadas no espaço de abrangência da Univali;
OE8 - Consolidar os programas de mestrado e doutorado.

Quadro 5.2: Objetivos estratégicos priorizados

A equipe julgou necessário realizar tal estudo e desdobramento dos objetivos estratégicos da IES como um melhor caminho para identificar os objetivos estratégicos de maior importância para IES, bem como para o presente trabalho, uma vez que a IES não diferencia objetivos estratégicos, táticos e operacionais, além do fato de que esses resultados serão a base para realizar a seleção de projetos de Responsabilidade Social com impacto nos indicadores de negócio da Instituição de Ensino Superior.

Nesta etapa do estudo, surgiu a consideração da equipe de que, para trabalhos futuros, seja realizado o desdobramento dos objetivos estratégicos perante as iniciativas, bem como a capacidade de direcionamento e aprendizado, de acordo com a realidade da organização em termos do grau de envolvimento dos seus funcionários.

A próxima etapa apresentará os fatores críticos dos objetivos estratégicos identificados nesta etapa, correspondente ao Quadro 5.2. A seguir, será apresentada a etapa 3.

5.2.3 Etapa 3 – Identificar os fatores críticos de sucesso dos objetivos estratégicos

A partir do estudo realizado na etapa anterior foi realizada uma análise, por meio de questionamentos, enfatizando-se as características e habilidades que a IES dispõe para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como os obstáculos que existem para o cumprimento dos mesmos. Estas características e habilidades identificadas na organização podem estar relacionados a seus pontos fortes e fracos.

O Quadro 5.3 apresenta os fatores críticos listados para cada objetivo estratégico, construído pela equipe, unificando os termos utilizados por cada integrante da equipe.

(continua)

Objetivos estratégicos	Fatores críticos de sucesso	
	Características ou Habilidades (pergunta A)	Obstáculos (pergunta B)
Melhorar a qualificação e atualização pedagógica dos professores;	- Formação continuada; - Apoio a participação em eventos e cursos; - Bolsas de estudos.	- Investimento financeiro.
Diversificar as metodologias de ensino em áreas com baixo rendimento acadêmico;	- Formação continuada; - Projetos pedagógicos;	- Investimento financeiro; - Planejamento; - Comunicação interna; - Participação acadêmica.
Articular o ensino com as atividades de pesquisa, extensão e pós-graduação em parceria com a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura;	- Programa de iniciação científica (artigo 170, ProBic, PIBIC e outros); - Cursos de pós-graduação; - Parcerias.	- Investimento financeiro; - Planejamento; - Comunicação interna - Perfil acadêmico

(conclusão)

Objetivos estratégicos	Fatores críticos de sucesso	
	Características ou Habilidades (pergunta A)	Obstáculos (pergunta B)
Consolidar o modelo de ensino à distância;	- Estrutura disponível; - Equipe qualificada; - A marca da instituição.	- Investimento financeiro; - Mercado de atuação / concorrência; - Parcerias estabelecidas.
Incentivar as parcerias e a produção científica;	- Apoio a participação em eventos e cursos; - Bolsas de estudos; - Grupos de pesquisa; - Programa de iniciação científica (artigo 170, ProBic, PIBIC e outros); - Estabelecimento de novas parcerias público – privado.	- Investimento financeiro; - Práticas de parcerias; - Comunicação interna – banco de parcerias.
Ampliar o número de projetos de extensão;	- Cultura organizacional; - Disponibilidade de editais internos e externos; - Professores com experiência em projetos sociais.	- Investimento financeiro; - Carga horária professor; - Bolsas acadêmicas.
Melhorar o diálogo com o setor produtivo e comunitário, no levantamento das reais condições e necessidades das comunidades situadas no espaço de abrangência da Univali;	- Diálogo com a comunidade e setor empresarial; - Diversidade de cursos de graduação e pós-graduação; - Estabelecimento de novas parcerias.	- Investimento financeiro; - Cultura organizacional; - Comunicação interna e externa.
Consolidar os programas de mestrado e doutorado.	- Marca da instituição; - Disponibilidade de metodologias; - Parcerias.	- Investimento financeiro; - Comunicação interna.

Quadro 5.3: Levantamento dos fatores críticos de sucesso

Em seguida, a equipe elaborou uma listagem final dos fatores críticos, filtrando os objetivos estratégicos repetitivos. Os fatores críticos identificados nesta etapa podem ser observados no Quadro 5.4.

(continua)

FCS 1	Formação continuada
FCS 2	Investimento financeiro
FCS 3	Programa de iniciação científica
FCS 4	Equipe qualificada
FCS 5	Apoio à participação em eventos e cursos

(conclusão)

FCS 6	Cultura organizacional
FCS 7	Planejamento
FCS 8	Comunicação interna
FCS 9	Estrutura disponível
FCS 10	Diálogo entre a comunidade e setor empresarial
FCS 11	Diversidade de cursos de graduação e pós-graduação
FCS 12	Marca da instituição consolidada
FCS 13	Novas parcerias
FCS 14	Disponibilidade de metodologias de ensino – pesquisa – extensão
FCS 15	Carga horária de professor
FCS 16	Mercado de atuação – concorrente
FCS 17	Perfil e participação acadêmica

Quadro 5.4: Listagem dos fatores críticos de sucesso

5.2.4 Etapa 4 – Definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES

Primeiramente foi realizado um estudo dos indicadores sociais e de Responsabilidade Social apresentados no item 2.5 do Capítulo 2. A partir disso, foi definido que a equipe iria realizar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio como indicadores de estudo para construção dos indicadores de Responsabilidade Social. A equipe optou pelo os indicadores dos Objetivos em virtude de estar mais direcionado ao negócio da instituição, ensino, ensino e extensão. Os membros da equipe foram solicitados a refletir sobre a missão, visão e valores da IES, bem como o conceito de Responsabilidade Social apresentado no Capítulo 2 e responder o formulário proposto no item 4.2.4, no qual todos os integrantes concordaram com o modelo de formulário. Paralelamente a isto, foi aplicado um questionário (Apêndice C) com 158 alunos da IES em estudo, sendo estes dos cursos de Administração, Turismo, Educação Física e Ciências Contábeis. O resultado da pesquisa também serviu de base para definir os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados à IES, devido ao estudo, principalmente, das questões 10 e 11. Importante destacar que o resultado do questionário (Apêndice E) também será utilizado para realização da Etapa 9.

Após, para obter os indicadores de Responsabilidade Social, a equipe analisou os indicadores apresentados com muita atenção, bem como o resultado da pesquisa, sempre

tendo o cuidado de avaliar a missão, visão e valores da IES, uma vez que se observou uma semelhança muito grande entre os indicadores sociais de Jannuzzi e os indicadores do Desenvolvimento do Milênio brasileiro, principalmente no que diz respeito ao posicionamento estratégico da IES, que trata de ensino, pesquisa e extensão universitária, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais.

Outro quesito que a equipe considerou foi a necessidade de trabalhar indicadores de Responsabilidade Social direcionados ao cliente interno, como fornecedores e gestão, já que os membros da equipe manifestaram esses tipos de indicadores para um trabalho futuro, ou até mesmo para uma futura revisão dos indicadores de Responsabilidade Social. Questão que também foi de encontro com o resultado da pesquisa aplicada com os alunos, como, ter ações de Responsabilidade Social voltados ao atendimento do cliente- estudante, serviços terceirizados e programas de reciclagem. Ainda nesta questão, o questionamento indica que a IES em estudo tem interesse em desenvolver ações ou projetos de Responsabilidade Social para a equipe de colaboradores, bem como sensibilizar os seus fornecedores a desenvolver ações de Responsabilidade Social. Quanto aos questionamentos realizados sobre indicadores para os clientes internos, fornecedores e outros serão sugeridos como estudos futuros para IES.

Para a definição dos indicadores de Responsabilidade Social mais relevantes, foi utilizado o formulário apresentado no item 4.2.4, do Capítulo 4.

A seguir, definiram-se os seguintes critérios, com seus atributos, para estabelecer os indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES.

a) Estimativa preliminar do impacto no negócio da IES:

Atributos:

Busca alcançar os objetivos estratégicos da organização (atende a missão e visão da IES)

b) Contribui para o negócio da IES:

Atributos:

O indicador proporciona o aumento de alunos para organização;

O indicador proporciona a redução de evasão de alunos;

c) Importância do indicador no local de atuação da IES:

Atributos:

O indicador agrega valor para venda de cursos;

O indicador aumenta a venda de cursos;

O indicador aumenta o número de alunos por cursos.

Definidos os critérios, foi utilizada uma escala de pesos para definir o grau de importância de cada indicador em relação aos critérios de seleção:

- Alto impacto do indicador em relação ao critério = peso 4;
- Médio impacto do indicador em relação ao critério = peso 3;
- Baixo impacto do indicador em relação ao critério = peso 2;
- Nenhum impacto do indicador em relação ao critério = peso 1.

Os resultados são apresentados no Quadro 5.5. Para a determinação dos indicadores de Responsabilidade Social, cada integrante do grupo respondeu um formulário (Apêndice F) de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES. Para o preenchimento do formulário, a equipe respondeu de forma individual e após foi realizado um somatório de cada indicador, caracterizado pela coluna somatório que permitiu obter a priorização dos indicadores para IES em estudo. Entretanto, uma nova análise foi realizada pelo grupo após a soma dos indicadores, definindo os indicadores com soma acima de 3,5 como os indicadores de Responsabilidade Social a serem utilizados neste estudo, optando pelos indicadores de maior relevância na escala de importância definida. Além da linha de corte em 3,5 para os indicadores de maior relevância, a equipe também realizou uma análise sobre os indicadores escolhidos, identificando aqueles com muita proximidade de resultados, com relação à meta e objetivo, optando pela eliminação do indicador e classificando um próximo do somatório. Em seguida, cada integrante fez suas considerações e foi concluída a seleção dos indicadores de Responsabilidade Social. O Quadro 5.5 apresenta o resultado dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados à IES em estudo, adaptados dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

(continua)

N° Indicador	Indicador
IR1	Taxa de crescimento médio anual dos rendimentos por distribuição de renda (dados da PNAD e Censo IBGE)
IR2	Evolução da pobreza por região (dados da PNAD e Censo IBGE)
IR3	Taxa de frequência escolar das pessoas de 7 a 17 anos, por grupos de idade e nível de ensino (dados da PNAD e Censo IBGE)
IR4	Índice de adequação idades-ano de escolaridade, da população de 9 a 16 anos, por regiões (dados do Censo IBGE)
IR5	Taxa de defasagem escolar entre os estudantes do ensino fundamental e médio (dados da PNAD e Censo IBGE)

IR6	Percentual da população que vive em domicílios particulares permanentes com água canalizada, por município (dados do Censo IBGE)
IR7	Percentual de domicílios urbanos com acesso a esgotamento sanitário por rede geral ou fossa séptica, por município (dados do Censo IBGE)
IR8	Domicílios urbanos com condições de moradia inadequadas, por municípios (dados da PNAD e Censo IBGE)
IR9	Taxa de mortalidade de mulheres de 30 a 69 anos, segundo alguns tipos selecionados de neoplasias (dados da SVS/ MS)
IR 10	Taxa de desemprego na faixa etária entre 15 a 24 anos (dados da PNAD e Censo IBGE)

Quadro 5.5: Indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES

Conforme observado no Quadro 5.5, a educação está inserida em três indicadores (IR3, IR4 e IR5), renda e pobreza em dois indicadores (IR1 e IR2), habitacionais e infraestrutura urbana em quatro indicadores (IR6, IR7 e IR8), demográfica e saúde inserido em um indicador (IR9) e por fim, mercado de trabalho, que está inserido em um indicador (IR10). Esse resultado corresponde à linha de missão e visão que a IES apresentou, uma vez que a mesma além de produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, também busca o compromisso social com o desenvolvimento regional e global, por meio de ações e projetos sociais.

A próxima etapa identificará os indicadores de desempenho mais relevantes para IES em estudo.

5.2.5 Etapa 5 – Definir os indicadores de desempenho mais relevantes para IES

Esta etapa foi conduzida pela mesma equipe definida na Etapa 1. Como a IES já possui seus indicadores de desempenho definidos, a equipe realizou uma avaliação dos indicadores que poderiam ser mais relevantes, no que se refere a este estudo.

Para o levantamento dos indicadores de desempenho mais relevantes, foi realizado um estudo dos objetivos estratégicos identificados na Etapa 2, bem como dos fatores críticos desenvolvidos na Etapa 3. Além do estudo dos objetivos estratégicos e fatores críticos em relação os indicadores de desempenho da IES, a equipe também preencheu o formulário

(Apêndice G) apresentado na Figura 4.6, do Capítulo 4, que tem por objetivo estabelecer a ordem de classificação dos indicadores de desempenho mais relevantes à IES em pesquisa.

Assim, na primeira coluna listaram-se os objetivos estratégicos, na segunda coluna os indicadores de desempenho, e na terceira coluna, o grau de relevância em relação aos critérios de seleção estabelecidos.

Partindo do pressuposto que os objetivos estratégicos são definidos visando alcançar a missão e a visão da IES, os indicadores de desempenho em estudo deverão buscar atender aos objetivos estratégicos, atendendo a missão e a visão da IES.

Para estes critérios foi utilizada uma escala de importância para classificar os indicadores de desempenho mais relevantes para IES:

- Alto impacto do indicador em relação ao critério = peso 4;
- Médio impacto do indicador em relação ao critério = peso 3;
- Baixo impacto do indicador em relação ao critério = peso 2;
- Nenhum impacto do indicador em relação ao critério = peso 1.

Em seguida, cada integrante preencheu o formulário individualmente e, após, foi realizado o somatório, obtendo uma classificação inicial dos indicadores de desempenho da IES. Uma vez classificados os indicadores, a equipe elaborou uma listagem contendo todos os indicadores de desempenho e uma nova análise foi realizada, para selecionar aqueles indicadores mais relevantes para IES, adotando o mesmo procedimento usado na etapa anterior, ou seja, indicadores com soma acima de 3,5 foram considerados como os mais relevantes. O Quadro 5.6 apresenta a classificação dos indicadores de desempenho mais relevantes à IES.

(continua)

N° Indicador	Indicador
ID1	Índice de participação dos docentes em cursos e eventos
ID2	N° de docentes participantes na formação continuada
ID3	Índice de uso de novas metodologias no plano de ensino
ID4	N° de projetos de pesquisa aprovados
ID5	Índice de utilização da pesquisa
ID6	Índice de utilização da extensão
ID7	Nível de conhecimento dos docentes sobre os cursos EaD

(conclusão)

N° Indicador	Indicador
ID8	Número de novos projetos de extensão no entorno dos campi da universidade
ID9	Nível de conhecimento dos docentes sobre as atividades de extensão universitária à sua área de atuação
ID10	Avaliação da CAPES, considerando-se os fatores que mais influenciam nos conceitos dos cursos
ID11	Nível de integração de linhas e grupos de pesquisa entre os cursos de mestrados e doutorados institucionais

Quadro 5.6: Indicadores de desempenho mais relevantes à IES

Uma vez selecionados os indicadores de desempenho mais relevantes para a IES, o próximo item será determinar os elementos formadores destes indicadores, bem como a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho.

5.2.6 Etapa 6 – Estabelecer a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho da IES

Para identificar o impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho, foram levantados inicialmente os elementos de formação dos indicadores de desempenho. A construção dos elementos foi realizada através de pesquisa na literatura pertinente, conforme apresentado no Item 2.3, além dos estudos realizados no material “Resumo das atividades de planejamento – período 2007-2011” da IES, bem como em reuniões realizadas com o coordenador de extensão e com a coordenação dos cursos.

O Quadro 5.7 apresenta os indicadores de desempenho mais relevantes para a IES, bem como os elementos que podem influenciar o indicador.

Indicadores de Desempenho		
Nº Indicador	Indicador	O que pode influenciar no indicador (Elemento)
ID1	Índice de participação dos docentes em cursos e eventos	- Capacitação e treinamento docente - Atualização profissional - Publicação de trabalhos acadêmicos
ID2	Nº de docentes participantes na formação continuada	- Capacitação e treinamento docente - Atualização profissional
ID3	Índice de uso de novas metodologias no plano de ensino	- Índice de reprovação dos alunos em determinadas disciplinas dos cursos - Índice de evasão de alunos em determinados cursos
ID4	Nº de projetos de pesquisa aprovados	- Participação docente e discente nos projetos de pesquisa - Motivação da instituição para projetos de pesquisa - Investimento financeiro da instituição em pesquisa
ID5	Índice de utilização da pesquisa	- Participação docente e discente nos projetos de pesquisa - Capacitação e treinamento docente
ID6	Índice de utilização da extensão	- Participação docente e discente nas ações e projetos de extensão - Divulgação dos projetos de extensão desenvolvidos pela instituição - Interação ensino, pesquisa e extensão - Conhecimento sobre as necessidades da comunidade local
ID7	Nível de conhecimento dos docentes sobre os cursos EaD	- Divulgação dos cursos EaD junto aos docentes - Investimento financeiro da instituição em cursos EaD
ID8	Número de novos projetos de extensão no entorno dos campi da universidade	- Parcerias com instituições públicas e privadas - Participação docente e discente nas ações e projetos de extensão - Interação ensino, pesquisa e extensão - Convívio social acadêmico e comunidade - Investimento financeiro da instituição em extensão
ID9	Nível de conhecimento dos docentes sobre as atividades de extensão universitária à sua área de atuação	- Motivação para o desenvolvimento de ações e projetos de extensão por parte dos docentes - Divulgação dos projetos de extensão desenvolvidos pela instituição - Interação ensino, pesquisa e extensão - Conhecimento sobre as necessidades da comunidade local
ID10	Avaliação da CAPES, considerando-se os fatores que mais influenciam nos conceitos dos cursos	- Publicação científica - Acervo – bibliográfico - Docentes com mestrado e doutorado - Projetos de pesquisa e extensão
ID11	Nível de integração de linhas e grupos de pesquisa entre os cursos de mestrados e doutorados institucionais	- Motivação para a integração de linhas e grupos de pesquisa entre os cursos de mestrado e doutorado - Divulgação entre docentes e discentes das linhas de pesquisa desenvolvidas pela IES - Interação entre ensino, pesquisa e extensão - Investimento financeiro da instituição em pesquisa

Quadro 5.7: Elementos que podem influenciar o indicador de desempenho

Percebe-se na análise dos elementos formadores dos indicadores que alguns elementos se repetem, embora vinculados a indicadores diferentes. Desta forma, pode-se observar que o elemento capacitação e treinamento docente está nos indicadores ID1 e ID5; o elemento investimento financeiro da instituição em pesquisa está nos indicadores ID4 e ID11; o elemento participação docente e discente nas ações e projetos de extensão está nos indicadores ID6 e ID8; o elemento divulgação dos projetos de extensão desenvolvidos pela instituição está nos indicadores ID6 e ID9; o elemento interação ensino, pesquisa e extensão está nos indicadores ID6, ID8, ID9 e ID11; o elemento conhecimento sobre as necessidades da comunidade local está nos indicadores ID6 e ID9.

Para facilitar, foi construído o Quadro 5.8, que apresenta os elementos a serem utilizados, eliminando-se os repetitivos.

(continua)

Nº E	Elementos
E1	Capacitação e treinamento docente
E2	Atualização profissional
E3	Publicação de trabalhos acadêmicos
E4	Índice de reprovação dos alunos em determinadas disciplinas dos cursos
E5	Índice de evasão de alunos em determinados cursos
E6	Participação docente e discente nos projetos de pesquisa
E7	Motivação da instituição para projetos de pesquisa
E8	Investimento financeiro da instituição em pesquisa
E9	Participação docente e discente nas ações e projetos de extensão
E10	Divulgação dos projetos de extensão desenvolvidos pela instituição
E11	Interação ensino, pesquisa e extensão
E12	Conhecimento sobre as necessidades da comunidade local
E13	Divulgação dos cursos EaD junto aos docentes
E14	Investimento financeiro da instituição em cursos EaD
E15	Parcerias com instituições públicas e privadas
E16	Convívio social acadêmico e comunidade
E17	Investimento financeiro da instituição em extensão
E18	Motivação para o desenvolvimento de ações e projetos de extensão por parte dos docentes
E19	Publicação científica
E20	Acervo bibliográfico

(conclusão)

Nº E	Elementos
E21	Docentes com mestrado e doutorado
E22	Projetos de pesquisa e extensão
E23	Motivação para a integração de linhas e grupos de pesquisa entre os cursos de mestrado e doutorado

Quadro 5.8: Agrupamento dos elementos

Os elementos apresentados no Quadro 5.8 serão utilizados na matriz de relação causa efeito do IRS sobre os elementos formadores do ID, como também a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social, identificados na Etapa 4 sobre os indicadores de desempenho identificados na Etapa 5. Para a realização da matriz de relação, foi utilizado o Modelo de relatório de impacto dos IRS sobre os ID, apresentado na Figura 4.4. Esta matriz de relação obtida pode ser visualizada no Quadro 5.9.

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	% de Impacto
IRS1	+	+			-	+	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+		29,51%
IRS2	-	-			+	-	-	-	-				-	-	-		-	-	-	-	-	-		24,59%
IRS3				-	-									+										4,92%
IRS4				-	-									+										4,92%
IRS5				+	+									-										4,92%
IRS6																								0,00%
IRS7																								0,00%
IRS8					+																			1,64%
IRS9																								0,00%
IRS10	-	-	-		-	-	-		-		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	29,51%
ID1	x	x	x																					
ID2	x	x																						
ID3				x	x																			
ID4						x	x	x																
ID5	x				x																			
ID6									x	x	x	x												
ID7													x	x										
ID8								x		x				x	x	x								
ID9									x	x	x								x					
ID10																			x	x	x			
ID11								x		x												x	x	

Quadro 5.9: Matriz de relação causa efeito do IRS sobre os elementos formadores do ID.

Percebe-se que o enlace, apresentado no Quadro 5.9, descreve o impacto que cada elemento do indicador de desempenho tem sobre o indicador de Responsabilidade Social. Assim, na primeira linha do Quadro 5.9 encontram-se os elementos formadores dos indicadores de desempenho, sendo este de E1 a E23. Já na primeira coluna do Quadro,

encontram-se os indicadores de Responsabilidade Social obtidos na Etapa 4, sendo estes de IRS1 a IRS10. Cada célula da matriz foi preenchida respondendo à seguinte pergunta: “o IRS1 tem impacto sobre o E1? Caso sim, um incremento no desempenho do IRS1 pode propiciar uma melhoria no elemento E1?” Esta pergunta foi realizada para todos os IRS da primeira coluna em relação a todos os elementos da primeira linha. As células preenchidas com os sinais de (+) e (-) descrevem as relações existentes entre os IRS e os E. As células que estão sem os sinais significam que não há impacto. Na parte inferior do Quadro 5.9, estão apresentados os elementos formadores de cada ID, marcando com um “X” no Quadro 5.7, quando são definidos os elementos formadores do ID. Assim, para um melhor entendimento, no caso do ID1, os elementos correspondentes à formação foram os E1, E2 e E3. O ID2 já é formado pelos elementos E1 e E2. Já para o ID3, os elementos formadores corresponderam aos elementos E4 e E5. Importante destacar que para construção do enlace, foi necessária a participação dos integrantes da equipe de trabalho.

Antes de apresentar o quadro consolidado da relação de impactos dos IRS sobre os ID, será apresentado o Diagrama de Enlace Causal, na Figura 5.1.

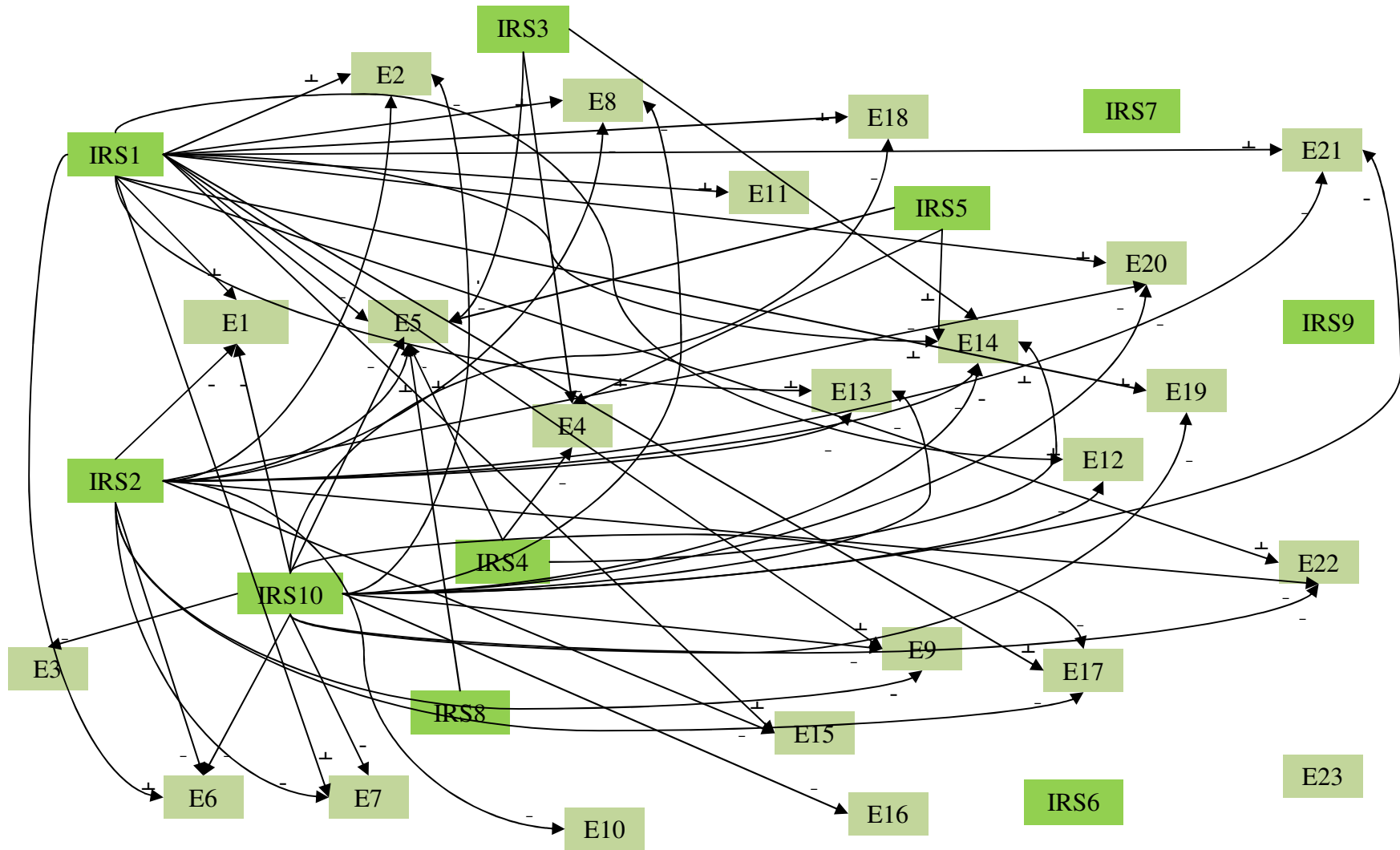


Figura 5.1: Diagrama de Enlace Causal mostrando a relação entre os IRS e como estes afetam os elementos formadores dos IDs.

O Diagrama de Enlace Causal, apresentado na Figura 5.1, descreve a matriz do Quadro 5.9, de forma a desenhar as relações existentes entre os IRS e os elementos do ID. Porém, pode-se perceber as relações existentes, bem como os IRS de maior influência sobre os elementos e conseqüentemente sobre os ID. Desta forma, pode-se identificar que o IRS1 e IRS10 foram os indicadores com maior número de flechas, sendo 19 flechas para cada indicador, uma vez que o IR1 corresponde à distribuição de renda e o IR10 à taxa de emprego, indicadores que estão diretamente ligados ao sucesso dos ID da IES em estudo, pois reflete diretamente no número de alunos e, conseqüentemente, no investimento financeiro da IES, na capacitação e treinamento dos docentes, no número de projetos de extensão e pesquisa, bem como no alcance dos objetivos estratégicos da IES em estudo. Ainda neste estudo, faz-se necessário salientar os IRS que não obtiveram impacto, como IRS6, IRS7 e IRS9 e os que menos obtiveram influência, neste caso, o IRS3, IRS4, IRS5 e IRS8, obtendo de 1 a 3 flechas.

A Figura 5.2, que será apresentada a seguir, demonstra a relação de impacto dos elementos sobre os elementos. Os resultados das análises apresentadas na Figura 5.2 serão utilizados na construção final do diagrama de enlace dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho, bem como no grau de influência que cada elemento tem sobre ele mesmo.

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	Somatório	% Impacto	
E1	■	+		-	-						+							+	+			+	+	8	4%	
E2	+	■	+	-	-	+			+									+			+			9	5%	
E3		+	■					+			+								+					4	2%	
E4	+	+		■																			+	3	2%	
E5	+	+			■																			2	1%	
E6			+			■	+				+								+			+	+	6	3%	
E7			+				■	+			+								+	+	+	+	+	9	5%	
E8		+	+			+	+	■			+								+	+	+	+	+	10	5%	
E9			+	-	-				■	+	+	+				+		+				+		9	5%	
E10						+			+	■	+				+	+	+					+		7	4%	
E11		+	+	-	-	+	+		+		■		+		+	+		+	+			+	+	14	8%	
E12	+			-	-	+	+	+		+		■			+	+	+	+				+	+	14	8%	
E13		+											■		+									2	1%	
E14	+	+									+	+	+	■	+					+	+			8	4%	
E15							+	+			+			+	■		+	+		+		+	+	9	5%	
E16									+	+	+	+				■		+				+		6	3%	
E17			+						+	+	+	+					+	■	+			+		8	4%	
E18									+	+	+	+					+	+	■				+	7	4%	
E19		+	+	-	-	+	+	+			+									■			+	+	10	5%
E20			+	-	-		+														■			+	5	3%
E21		+	+	-	-		+	+						+								+	■	+	10	5%
E22			+				+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+			■		13	7%	
E23						+	+		+	+	+				+		+	+		+			■	9	5%	
Total																							182	100%		

Figura 5.2: Matriz de relação entre elementos formadores dos indicadores de desempenho.

Percebe-se que os elementos, na sua grande parte, obtêm uma relação de impacto positivo sobre eles mesmos, ou seja, o sucesso de um elemento tem impacto sobre outros elementos não formadores daquele ID em estudo. Pode-se observar que o elemento E11 - interação ensino, pesquisa e extensão, o elemento E12 - conhecimento sobre as necessidades da comunidade local e o elemento E22 - projetos de pesquisa e extensão são os elementos de maior relação sobre os demais elementos formadores dos ID. Entretanto, o elemento E11 é formador dos indicadores ID6, ID8, ID9 e ID11, tendo ainda mais indicadores que são influenciados pelo seu impacto por meio dos elementos formadores. No caso do E12 - conhecimento sobre as necessidades da comunidade local, é elemento formador do ID6 e ID9,

mas influencia o resultado de mais 12 elementos, que são formadores de outros indicadores, como os indicadores ID2, ID3, ID4, entre outros.

Antes de apresentar a matriz de relacionamento estendido dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os elementos formadores dos indicadores de desempenho, será apresentada a relação existente entre os elementos, por meio do Diagrama de Enlace Causal, conforme verificado na Figura 5.3.

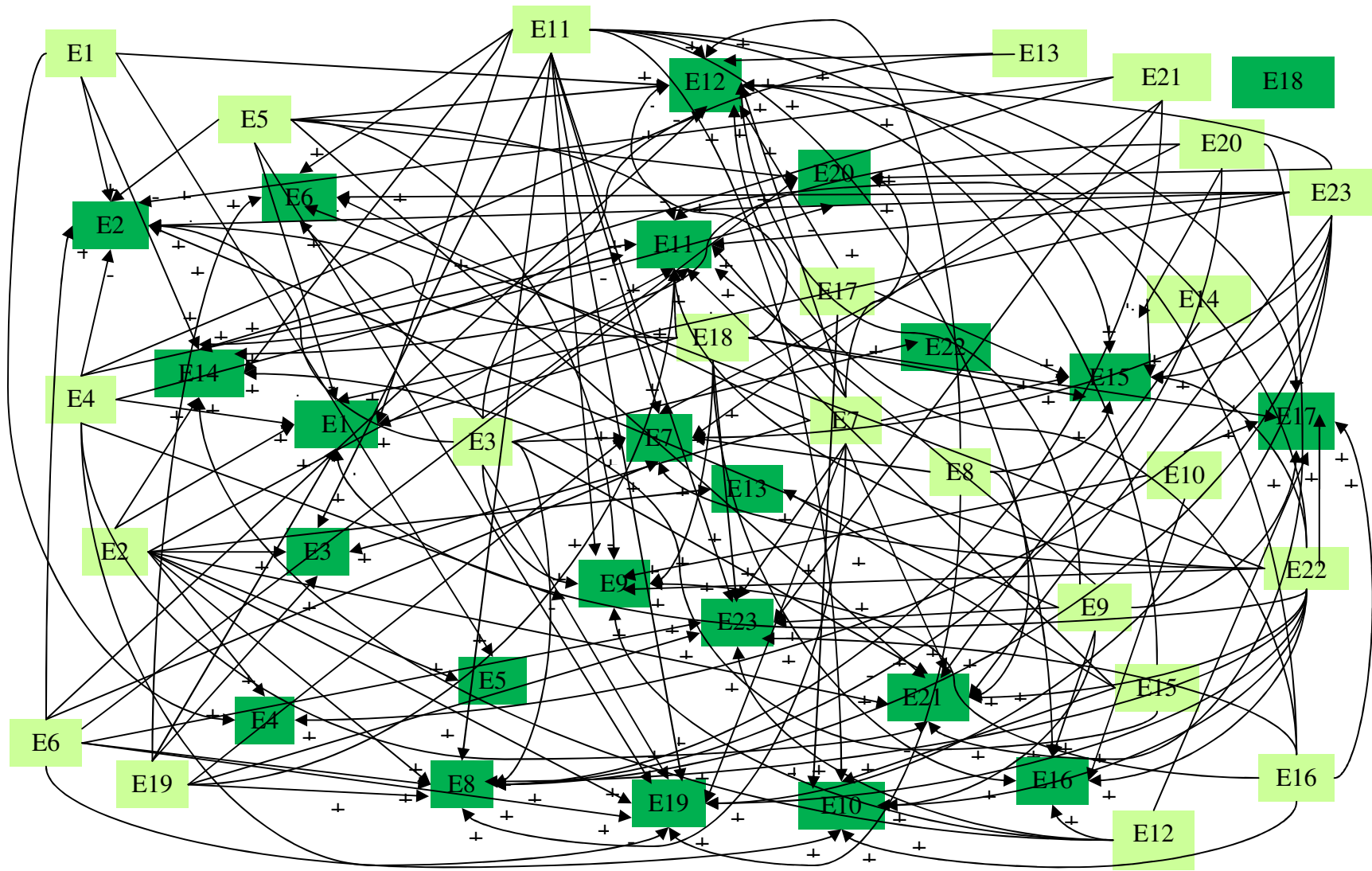


Figura 5.3: Diagrama de enlace causal entre os elementos

O diagrama de enlace causal, descrito na Figura 5.3, corresponde ao resultado da Figura 5.2, que tem por objetivo apresentar a relação existente entre os elementos formadores de cada indicador de desempenho, uma vez que mostra as relações de impacto entre eles mesmos. Conforme análise já realizada, o enlace apresenta as relações e, em especial, os elementos que mais influenciam recebem sobre os demais elementos e também os elementos de menos influência, como é o caso dos elementos E5 e E13, que recebem somente duas flechas, e os elementos E4 e E3 com apenas 3 e 4 flechas. Já os elementos E11, E12 e E22 são os mais representativos no enlace, com 14, 14 e 13 flechas, sendo os elementos que mais influenciam os demais elementos dos IDs.

Tendo sido identificado o relacionamento dos elementos sobre os elementos, foi construído o quadro de matriz estendida dos IRS sobre ID por meio de seus elementos, que será apresentado a seguir.

	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E 15	E 16	E 17	E 18	E 19	E 20	E 21	E 22	E 23	E 24	Influência	Peso relativo	
IR1	8	9	0	0	2	6	9	10	9	0	14	14	2	8	9	0	8	7	10	5	10	13	0	0	153	100%	
IR2	8	9	0	0	2	6	9	10	9	7	0	0	2	8	9	0	8	0	0	5	10	13	0	0	115	75%	
IR3	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	8%
IR4	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	8%
IR5	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	8%
IR6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
IR7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
IR8	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1%
IR9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
IR10	8	9	4	0	2	6	9	10	9	0	0	14	2	8	0	6	8	7	10	5	10	13	0	0	140	92%	

Figura 5.4: Matriz de relação estendida dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os elementos formadores dos indicadores de desempenho.

A Figura 5.4 demonstra que os indicadores IR1, IR2 e IR10 são os de maior impacto quanto à extensão realizada, tendo como maior o IR1 - Taxa de crescimento médio anual dos rendimentos por distribuição de renda (dados da PNAD e Censo IBGE) com 100% do peso relativo da dimensão de impacto, o IR2 - Evolução da pobreza por região (dados da PNAD e Censo IBGE), com 75% e o IR10 - Taxa de desemprego na faixa etária entre 15 a 24 anos (dados da PNAD e Censo IBGE), com 92% do peso relativo. Os indicadores IR3, IR4 e IR5 se encontram em situação semelhante perante a extensão de impacto, obtendo o peso relativo de 8% igual para os três indicadores, já o indicador IR8, a partir da influência das dimensões

dos elementos, obteve somente 1%, correspondendo a 2 elementos de impacto, sendo indicadores de pouca influência sobre os elementos. Ainda nesta análise, é importante salientar que os indicadores IR6, IR7 e IR9 não obtiveram extensão de impacto sobre os elementos formadores dos ID.

Após a constatação da existência de relação dos elementos e também a relação de impacto dos IRS sobre os elementos, a Figura 5.3, mapa estratégico, tem por objetivo apresentar a relação existente do IRS sobre o ID, bem como o grau de impacto que pode ocorrer, percorrendo os elementos formadores de cada ID. Assim, a Figura 5.3 mostra que, para a organização em estudo, o IRS1 impacta 18 elementos dos 23 elementos definidos para a formação dos ID, tendo o IRS1 66,6% de impacto sobre o ID1, 100% de impacto sobre o ID2, 40% de impacto sobre o ID3, 100% de impacto sobre o ID4, 100% de impacto sobre o ID5, 75% de impacto sobre o ID6, 100% de impacto sobre o ID7, 80% de impacto sobre o ID8, 75% de impacto sobre o ID9, 100% de impacto sobre o ID9 e 100% de impacto sobre o ID11.

A Figura 5.3, em consonância com a Figura 5.2, apresenta os IRS de impacto sobre o ID, bem como o percentual de impacto, ou seja, o número de elementos que tem impacto em cada ID. A análise descrita dos IRS sobre os ID foi realizada para cada IRS, tendo como resultado a relação apresentada a seguir:

- IRS1 tem impacto sobre ID1, ID2, ID3, ID4, ID5, ID6, ID7, ID8, ID9, ID10 e ID11;
- IRS2 tem impacto sobre ID1, ID2, ID3, ID4, ID5, ID6, ID7, ID8, ID9, ID10 e ID11;
- IRS3 tem impacto sobre ID3, ID4, ID7 e ID8;
- IRS4 tem impacto sobre ID3 e ID7;
- IRS5 tem impacto sobre ID3 e ID7;
- IRS6 não tem impacto sobre os IDs;
- IRS7 não tem impacto sobre IDs;
- IRS8 tem impacto sobre ID3;
- IRS9 não tem impacto sobre IDs;
- IRS10 tem impacto sobre ID1, ID2, ID3, ID4, ID5, ID6, ID7, ID8, ID9, ID10 e ID11.

Definida a relação de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho, percebe-se que os IDs mais impactados pelos IRS foram os ID1, ID2 e ID3, destacando-se o ID3 - Índice de uso de novas metodologias no plano de ensino como o indicador mais impactado, mas obtendo, na sua maior parte, impacto negativo, ou seja, um incremento no desempenho dos IRS em estudo acarretará numa redução do ID3 da instituição pesquisada.

A próxima etapa identificará os projetos de extensão e cultura universitária desenvolvida pela IES em estudo.

5.2.7 Etapa 7 – Levantamento dos projetos de extensão e cultura universitária da IES

Nesta etapa foram levantados os projetos extensão e cultura universitária da IES em estudo, com o auxílio do coordenador de extensão e representante da área de filantropia, ambos integrantes da equipe de trabalho formada para aplicação do modelo proposto.

Para auxiliar no levantamento dos projetos de extensão, realizou-se a construção do Quadro 5.10, contendo: o nome do projeto, vínculo do projeto, foco de atuação, tipo de ação e objetivos que almeja alcançar.

Na primeira coluna encontram-se os nomes dos projetos da IES em aplicação no ano de 2008. Na segunda coluna encontra-se o tipo de vínculo do projeto, neste caso, podendo ser de extensão universitária financiado pela IES, filantropia financiado pela IES e extensão – projeto social financiador externo, neste caso, financiado pelo CNPQ, MDS, Prefeituras e Estado. A terceira coluna corresponde à área de atuação dos projetos identificados por: políticas públicas, saúde, educação, esporte, assessoria jurídica, informática, turismo, terceira idade, meio ambiente, desenvolvimento sustentável e desenvolvimento econômico regional. Na quarta coluna encontram-se os objetivos que os projetos almejam alcançar durante a sua execução.

A seguir, estão relacionados os projetos de extensão e cultura da IES em estudo, apresentados no Quadro 5.10.

(continua)

Nº Projeto	Nome do Projeto	Vínculo do Projeto	Foco de Atuação	Objetivo do Projeto
PE1	Educação e saúde para crianças e adolescentes da AABB comunidade	- Extensão Universitária - Filantropia	- Saúde	Implantar e desenvolver ações de promoção e prevenção de saúde para crianças que se encontram em situação de vulnerabilidade social e que participam do Programa Integração AABB Comunidade, da Federação Nacional das Associações Atléticas do Banco do Brasil, desde 2005 articulado ao Programa Despertar da Prefeitura de Itajaí/Fundação Municipal de Esportes.

(continua)

Nº Projeto	Nome do Projeto	Vínculo do Projeto	Foco de Atuação	Objetivo do Projeto
PE2	Ação comunitária Itajaí	- Extensão Universitária - Filantropia	- Políticas públicas - Cidadania - Saúde	Prestar atendimento à comunidade em bairros periféricos de Itajaí em um dia pré-estabelecido, envolvendo as áreas da Saúde, Promoção de Direitos, Registro e Documentação, Lazer, Cultura, Orientação para segurança do Trânsito.
PE3	Projeto autonomia do idoso	- Extensão Universitária - Filantropia	- Políticas públicas - Terceira idade	Promover um ambiente favorável ao contínuo desenvolvimento pessoal dos participantes que favoreça a ampliação da autonomia na idade madura.
PE4	Projeto de capacitação tecnológica e científica voltada para o mercado de trabalho	- Extensão Universitária - Filantropia	- Desenvolvimento econômico regional - Educação	Construir e aplicar uma sistemática de capacitação e aprimoramento tecnológico que atendeu às comunidades carentes residentes em torno da IES, contribuindo para a formação e conseqüente inserção no mercado de trabalho, e para a diminuição das diferenças sociais.
PE5	Projeto Tocar	- Extensão Universitária - Filantropia	- Saúde - Políticas Públicas	Promover ações preventivas, educativas e terapêuticas às gestantes, puérperas, RNs e famílias cuidadoras assistidas na Unidade de Internação Neonatal, Alojamento Conjunto e Ambulatório de Alto Risco do HRHMG e nos Centros de Saúde dos campis.
PE6	Projeto Resgatando valores que se perdem na sociedade atual	- Extensão Universitária - Filantropia	- Cidadania - Políticas públicas	Contribuir na formação de crianças e adolescentes na busca e na defesa constante dos valores sociais já esquecidos por grande parte de nossas famílias, valorizando o cidadão como pessoa que é.
PE7	Projeto Ciranda: combate a violência sexual para resgatar a alegria das crianças e adolescentes	- Extensão Universitária - Filantropia	- Cidadania - Políticas públicas	Conhecer o fenômeno da violência sexual contra crianças e adolescentes com vistas ao seu enfrentamento através da mobilização e comprometimento da comunidade, da realização de ações preventivas nas escolas e promoção da participação ativa das crianças e adolescentes.
PE8	Projeto Quem gosta cuida	- Extensão Universitária - Filantropia	- Saúde - Cidadania	Promover a saúde, melhora da auto-estima, e a inclusão social de crianças, jovens, adultos e idosos carentes que vivem no morro da pedreira, preservando o meio ambiente em seu entorno.

(continua)

Nº Projeto	Nome do Projeto	Vínculo do Projeto	Foco de Atuação	Objetivo do Projeto
PE9	Projeto Geração: combate ao trabalho infantil	- Extensão Universitária - Filantropia	- Políticas públicas - Educação	Possibilitar a melhoria das políticas públicas aplicadas no combate ao trabalho infantil no Município de Palhoça, com vistas a orientar e fortalecer a rede de educação e proteção social envolvida no combate do trabalho infantil.
PE10	Projeto Papel social	- Extensão Universitária - Filantropia	- Cidadania - Educação - Meio ambiente	Promover a Cidadania, a solidariedade e o desenvolvimento social executando ações de cunho preventivo e educativo em crianças/adolescentes por meio de oficinas de papel reciclado.
PE11	Projeto Prevenção da obesidade e suas comodidades	- Extensão Universitária - Filantropia	- Saúde	Reduzir o número de portadores da obesidade e suas comorbidades no Município de Biguaçu.
PE12	Projeto Valorização da vida – um desafio à escola e comunidade	- Extensão Universitária - Filantropia	- Políticas públicas - Cidadania - Educação - Saúde	Informar a população (infanto-juvenil, adulta e prisional) e capacitar agentes multiplicadores da comunidade e das escolas da Região sobre sexualidade e educação preventiva às doenças sexualmente transmissíveis (DSTs), HIV/Aids, gravidez precoce, drogas, bem como promover o desenvolvimento de um pensamento reflexivo sobre as condutas de risco e a mudança de hábitos e comportamentos.
PE13	Projeto Terapeutas da alegria	- Extensão Universitária - Filantropia	- Saúde	O projeto Terapeutas da Alegria tem como objetivo principal a qualidade de vida do paciente, capazes de abordá-lo de forma integral, e, colaborando para a melhoria do atendimento nos estabelecimentos de saúde. Para tais fins, utilizamos a musicoterapia, o teatro clown, a expressão corporal e o bom humor como ferramentas facilitadoras nas relações de interação, implementando o vínculo entre o comunicador ("terapeutas") e o receptor (pacientes, acompanhantes, o que facilita o alcance do objetivo proposto.
PE14	Projeto Guias mirins de turismo	- Extensão Universitária	- Turismo - Cidadania - Desenvolvimento econômico regional	Formar jovens para atuar como guias mirins de turismo nos Postos de Informações Turísticas de Florianópolis valorizando os recursos histórico-culturais e fortalecendo o desenvolvimento turístico da Ilha de Santa Catarina.

(continua)

Nº Projeto	Nome do Projeto	Vínculo do Projeto	Foco de Atuação	Objetivo do Projeto
PE15	Projeto Panificadora comunitário pão e sonho	- Extensão Universitária - Filantropia	- Desenvolvimento econômico regional - Cidadania	Capacitar jovens e fornecer alimentos a preço mais baixo que o mercado para atender a demanda da Cidade da Criança e dos moradores da comunidade de Florianópolis – SC
PE16	Projeto de Construção da Cidadania pelo Combate da Erradicação do Trabalho Infantil	- Extensão Universitária - Filantropia	- Políticas públicas - Educação	Sensibilizar a clientela atendida pelo PETI e aos adolescentes nas bases comunitárias, quanto a importância da frequência escolar no combate ao trabalho precoce e suas consequências.
PE17	Programa Mulher: ensinando e aprendendo saúde e cidadania	- Extensão Universitária - Filantropia	- Saúde - Cidadania	Promover a prevenção da violência contra a mulher, ensinando saúde e cidadania à meninas e adolescentes, através de um processo dialógico e de ensino e aprendizagem.
PE18	Cidadania e Autonomia para a Comunidade do Morro do Boi	- Extensão Universitária - Filantropia	- Cidadania - Políticas públicas	Dar continuidade a capacitação da comunidade para comercializar seus produtos oriundos de artesanato étnico, via associação e o exercício da cidadania, visando a construção de autonomia e o auto-reconhecimento como comunidade Quilombola.
PE19	Projeto UNICIDADE: Construindo Interfaces entre a Universidade e a Cidade	- Extensão Universitária - Filantropia	- Cidadania - Políticas públicas	Estabelecer interfaces entre universidade e cidade, visando disponibilizar suporte técnico e informacional, através de ações de formação, assessoria e produção e avaliação de materiais de apoio e metodologias de extensão universitária, que contribuam para o fortalecimento das organizações da sociedade civil, movimentos socioambientais, lideranças comunitárias e espaços públicos decisórios para o exercício da cidadania, organização comunitária e uma participação mais qualificada nos processos decisórios referentes aos interesses da coletividade e da cidade, numa perspectiva emancipatória, de proteção dos direitos humanos e promoção da sustentabilidade socioambiental.
PE20	Projeto Articulando a Educação Musical, Diversidade Cultural e Projetos de Ação Social	- Extensão Universitária - Filantropia	- Cidadania - Educação - Cultura	Desenvolver aspectos musicais relacionados à prática de atividades de percepção, execução instrumental e vocal.

(conclusão)

Nº Projeto	Nome do Projeto	Vínculo do Projeto	Foco de Atuação	Objetivo do Projeto
PE21	Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Criança.	- Extensão Universitária - Filantropia	- Educação - Saúde - Cidadania	Desenvolver ações educativas integradas para atender à necessidade de informação, educação e saúde, visando a melhoria da qualidade de vida da população residente nos territórios priorizados pelo programa.
PE22	Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Envelhecimento.	- Extensão Universitária - Filantropia	- Educação - Saúde - Terceira Idade	Desenvolver ações educativas integradas para atender à necessidade de informação, educação e saúde, visando a melhoria da qualidade de vida da população residente nos territórios priorizados pelo programa.
PE23	Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Mulher.	- Extensão Universitária - Filantropia	- Educação - Saúde - Cidadania	Desenvolver ações educativas integradas para atender à necessidade de informação, educação e saúde, visando a melhoria da qualidade de vida da população residente nos territórios priorizados pelo programa.
PE24	Projeto no palco	- Extensão Universitária - Filantropia	- Educação - Cidadania	Promover o desenvolvimento cultural do educando através da arte de interpretar, o que possibilitará ao mesmo autonomia, criatividade, socialização, uma participação efetiva, crítica e novas perspectivas na arte da vida.
PE25	Projeto aquarela musical	- Extensão Universitária - Filantropia	- Educação	Divulgar e promover, de forma sistemática, a educação musical, nos meios estudantis da Univali e da comunidade de Tijucas.

Quadro 5.10: Levantamento dos projetos sociais.

Conforme observado no Quadro 5.10, os projetos de extensão e cultura desenvolvidos pela IES em estudo no ano de 2008 estão inseridos, na sua grande parte, nas áreas de políticas públicas, educação, saúde, cidadania, e desenvolvimento econômico regional, além dos projetos trabalharem a interdisciplinaridade das áreas, quesito avaliado na seleção dos projetos. Isso ocorre porque para a IES em estudo, o maior objetivo dos projetos sociais é atender a sua missão, bem como uma das funções da IES, que consiste no identificar soluções para os problemas, conseqüente a isto, assumindo responsabilidades sociais, enquanto profissional cidadão. Cabe lembrar que os projetos sociais da IES são executados por docentes e discentes dos cursos de graduação e pós-graduação, tendo, na sua maior parte, envolvimento dos alunos da graduação.

A título de explicação, a IES em pesquisa, além dos projetos sociais destacados no Quadro 5.10, também atua na extensão, principalmente na filantropia com programas de atendimento ao público, como: o hospital universitário, com mais de 60% do seu atendimento via SUS; clínicas de atendimento odontológico, psicológico, fisioterapia e jurídico. Mas é

importante salientar que as clínicas e os programas de atendimento não serão estudados na próxima etapa, compreendendo somente os projetos destacados no Quadro 5.10.

A seguir, será estabelecida na Etapa 8 a relação existente entre os projetos sociais e indicadores de desempenho.

5.2.8 Etapa 8 – Determinar a relação entre os projetos de extensão e cultura e indicadores de Responsabilidade Social

Conhecendo-se os projetos de extensão e cultura da IES em estudo e os indicadores de Responsabilidade Social, esta etapa tem por objetivo identificar a relação existente dos projetos de extensão com os indicadores de Responsabilidade Social, além da identificação de impacto sobre os indicadores de desempenho.

A partir das informações obtidas na Etapa 4, Indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados a IES em estudo, e na Etapa 7, Relação dos projetos de extensão desenvolvidos pela IES em 2008, foi possível o preenchimento da matriz de influência dos projetos de extensão sobre os indicadores de Responsabilidade Social, apresentado no Quadro 5.11. Para estabelecimento da relação de influência, foi utilizado o relatório de estudo apresentado no item 4.2.8, especificamente na Figura 4.6, na qual são realizadas as seguintes perguntas: “o desenvolvimento do projeto PS1 pode afetar o IR1 para o alcance do negócio da IES? Caso a resposta seja sim, um incremento no PS1 pode levar a um aumento ou uma redução do IRS1?”. A mesma linha de pergunta foi realizada para os 25 projetos de extensão e cultura com cada IRS, obtendo-se o resultado apresentado no Quadro 5.11.

	IR1	IR2	IR3	IR4	IR5	IR6	IR7	IR8	IR9	IR10	% Impacto
PE1		-									1,6%
PE2		-				+	+	+	+		7,9%
PE3									+		1,6%
PE4	+									-	3,2%
PE5		-									3,2%
PE6			+	+	-						4,8%
PE7			+	+	-						4,8%
PE8		-	+	+	-	+	+	+	+		12,7%
PE9			+	+	-						4,8%
PE10			+	+	-						4,8%
PE11											0,0%
PE12									-		1,6%
PE13									-		1,6%
PE14	+									-	3,2%
PE15	+	-								-	4,8%
PE16			+	+	-						4,8%
PE17			+	+	-				-		6,3%
PE18	+	-								-	4,8%
PE19											0,0%
PE20											0,0%
PE21		-				+	+	+	-		7,9%
PE22		+				+	+	+	+		7,9%
PE23		+				+	+	+	+		7,9%
PE24											0,0%
PE25											0,0%
Total											100,0%

Quadro 5.11: Matriz de influência dos PE sobre os IRS

Percebe-se que grande parte dos PE analisados, exceto os PE11, PE19, PE20, PE24 e PE25, que não obtiveram impacto, influência sobre os IRS, os projetos PE2, PE8, PE21, PE22 e PE23 obtiveram mais de cinco IRS influenciados, destacando-se o PE8 como o projeto de maior impacto da IES em estudo.

Após realizada a matriz de influência e ter identificado os projetos de extensão e cultura de maior impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social, assim como na etapa anterior, será apresentada a relação existente entre os PE e IRS, por meio do Diagrama de Enlace Causal, conforme Figura 5.5.

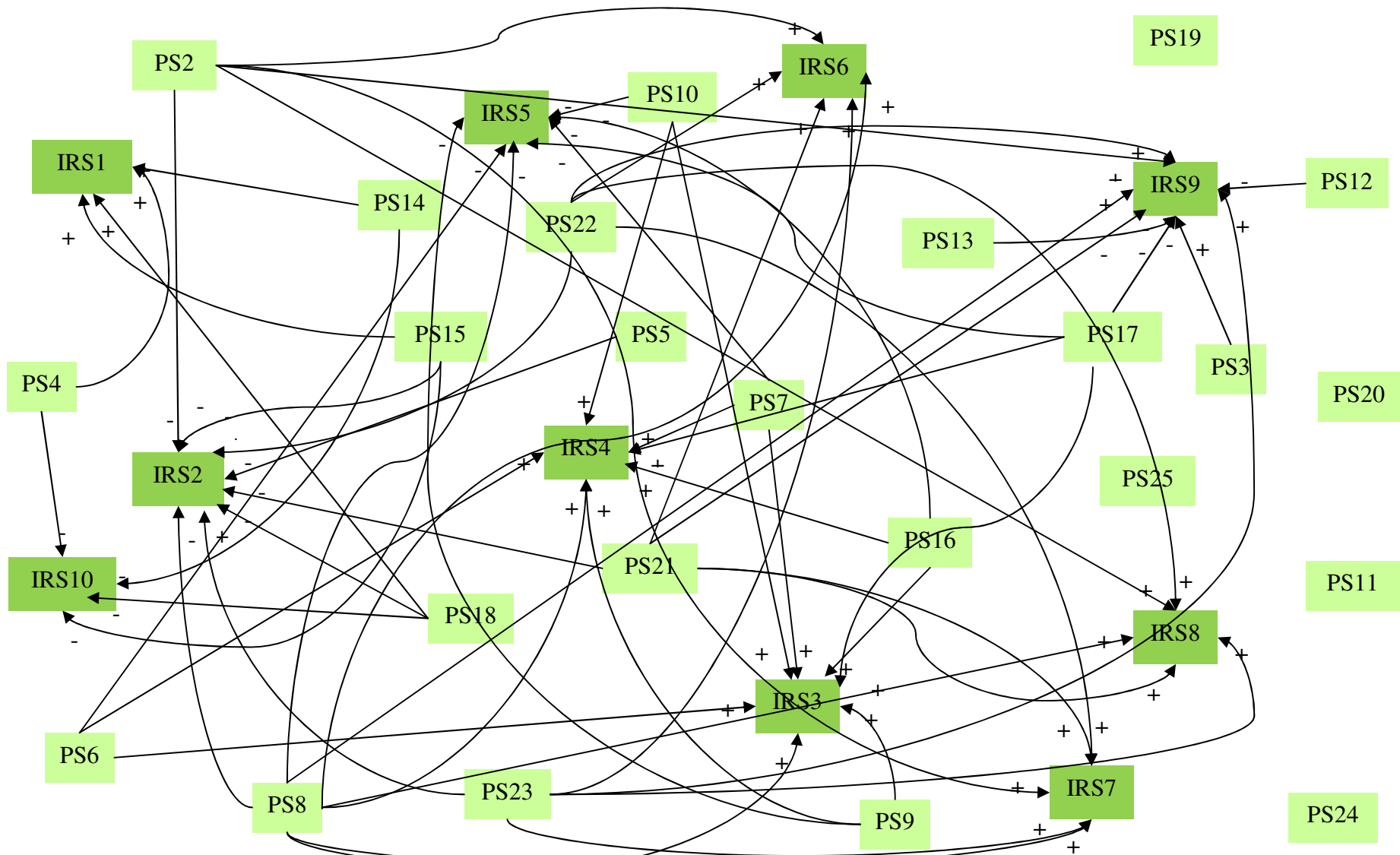


Figura 5.5: Matriz de relação estendida dos projetos de extensão universitária e os indicadores de Responsabilidade Social

Uma vez determinado o Enlace Causal, percebe-se que o PE8 – Projeto Quem Gosta Cuida foi o projeto de maior influência, os projetos PE2 - Ação comunitária Itajaí; PE21 - Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Criança; PE22 - Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Envelhecimento; PE23 - Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Mulher, correspondentes ao segundo, terceiro e quarto projetos com maior índice de influência, obtendo um índice de 7,9% de influência para os quatro projetos. Para os demais projetos, exceto os projetos PE11, PE19, PE20, PE24 e PE25 que não obtiveram impacto sobre os IRS, pode-se observar uma variação entre 1,6% e 6,3% de influência.

Uma vez determinada a relação de influência sobre os IRS, o enlace causal também mostra que o projeto de extensão PE8 - Projeto Quem Gosta Cuida é o de maior impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social, mas não de maior impacto sobre os indicadores de desempenho, influenciando o IRS2 – que, por sua vez, tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, o IRS3 – que tem impacto no ID3 e ID7, o IRS4 – que tem impacto no ID3 e ID7, o IRS5 – que tem impacto no ID3 e ID7, os IRS6, IRS7 e IRS9 que não tem impacto sobre os indicadores de desempenho, e o IRS8 – que tem impacto no ID3. Ainda na Figura 5.5, observa-se que os projetos de extensão PE4, PE6, PE7, PE9, PE10, PE14, PE15, PE16, PE17, PE21, PE22 e PE23 também obtiveram um grau de influência sobre os indicadores de desempenho, como se pode observar no Quadro 5.12.

Os resultados fornecidos pelo enlace causal (Figura 5.5) permitem identificar que os projetos PE4 - Projeto de Capacitação Tecnológica e Científica Voltada Para o Mercado de Trabalho, PS14 - Projeto Guias Mirins de Turismo, PS15- Projeto Panificadora Comunitário Pão E Sonho e o PS18 - Cidadania e Autonomia para a Comunidade do Morro do Boi, são os projetos de maior influência sobre os indicadores de desempenho, pois estes têm o IRS1 e IRS10 como enlace, que por sua vez, tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, ou seja, impacto do ID1 a ID11.

Definida a relação existente entre os projetos de extensão e os indicadores de Responsabilidade Social, bem como os indicadores de desempenho, na próxima etapa serão definidos os critérios para seleção dos projetos de Responsabilidade Social.

5.2.9 Etapa 9 – Definir critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social da IES

Um dos objetivos específicos deste trabalho, que corresponde a estabelecer critérios para priorização dos projetos de Responsabilidade Social vinculados ao negócio da IES, é atingido nesta etapa, após a análise dos projetos de extensão que hoje a IES desenvolve, bem como a relação existente desses projetos com os IRS e ID, uma vez que a Responsabilidade Social deve fazer parte do negócio da organização e atender às necessidades do cidadão beneficiário envolvido no projeto.

Os indicadores de desempenho determinados na Etapa 5, bem como os indicadores de Responsabilidade Social definidos como os mais relevantes para IES definidos na Etapa 4 devem ser os requisitos básicos para definir os critérios de seleção dos projetos de Responsabilidade Social da IES. Para efeito deste trabalho, ficou definido que apenas os indicadores de Responsabilidade Social determinados na Etapa 4 seriam utilizados como critérios sociais, pois estão mais direcionados ao estudo da extensão universitária, os demais quesitos destacados pela equipe, como indicadores para tratar do cliente interno, fornecedores e gestão, serão posteriormente sugeridos como trabalhos futuros para a IES.

Os quesitos identificados como critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social da IES em estudo explicitam aquelas características positivas do projeto que podem levar ao sucesso dos indicadores de negócio da organização e que possam propiciar uma melhor qualidade de vida da sociedade, bem como propiciar um crescimento, o desenvolvimento sustentável local da comunidade em que o projeto está sendo desenvolvido. O Quadro 5.12 apresenta os critérios que a IES deve utilizar para selecionar os projetos de Responsabilidade Social, sendo que a ordem de critérios segue a linha de aplicação da sistemática proposta no trabalho.

(continua)

Item	Critérios de Seleção
01	Projetos voltados para o fortalecimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, priorizando os indicadores de Responsabilidade Social destacados como os mais prioritários para IES (ver IRS): educação, empregabilidade, rendimentos por distribuição de renda, condições de moradia e saneamento básico. Resultado da Etapa 8.
02	Projetos voltados para o fortalecimento dos indicadores de desempenho da IES. Resultado da Etapa 8, mapa estratégico.
03	Projetos voltados para formação de agentes comunitários, preferencialmente ligados à educação, saúde, cidadania e desenvolvimento sustentável local.

(conclusão)

Item	Critérios de Seleção
04	Projetos inovadores que contenham ações voltadas para a inserção dos jovens, de homens e mulheres no mercado de trabalho da comunidade local da IES.

Quadro 5.12: Proposta de critérios para seleção de projetos de Responsabilidade Social.

5.2.10 Etapa 10 - Definir os projetos de extensão considerados projetos de Responsabilidade Social

Para definir os projetos de extensão da IES em estudo que podem ser considerados projetos de Responsabilidade Social, foram utilizados os critérios definidos na Etapa 9, bem como os resultados identificados na Etapa 6 e Etapa 8.

Os projetos de extensão obtidos como projetos de Responsabilidade Social foram apresentados em forma de relatórios de projetos de Responsabilidade Social, conforme proposta apresentada no Quadro 4.5 do Capítulo 4. O relatório mostra os projetos de extensão considerados projetos de Responsabilidade Social, conforme mostra o Quadro 5.13.

(continua)

Projeto	Relatório de Seleção
PE1- Educação e saúde para crianças e adolescentes da AABB comunidade	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS1 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários e formas profissionais para o mercado de trabalho, mas promover a educação e saúde para crianças e adolescentes.</p> <p>CS4 – O projeto não é considerado inovador e nem contempla ações voltadas para a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.</p>
PE2- Ação comunitária Itajaí	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS2, IRS6, IRS7, IRS8 e IRS9.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS6 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS7 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho)

(continua)

Projeto	Relatório de Seleção
PE2- Ação comunitária Itajaí	<p>- IRS8 (ID3)</p> <p>- IRS9 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho)</p> <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes, mas promover a educação e saúde para crianças e adolescentes.</p> <p>CS4 – O projeto não é considerado inovador e nem contempla ações voltadas para a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho</p>
PE4 - Projeto de capacitação tecnológica e científica voltada para o mercado de trabalho	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS1 e IRS10</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <p>- IRS1 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho)</p> <p>- IRS10 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho)</p> <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas promover a disseminação do conhecimento tecnológico, bem como a capacitação para o mercado de trabalho.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade que contempla ações voltadas para a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.</p>
PE5- Projeto Tocar	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS2.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <p>- IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho)</p> <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas promover ações preventivas e educativas na comunidade.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho.</p>
PE6 - Projeto resgatando valores que se perdem na sociedade atual	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS3, IR4 e IR5.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <p>- IRS3 (ID3 e ID7)</p> <p>- IRS4 (ID3 e ID7)</p> <p>- IRS5 (ID3 e ID7)</p> <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas formar cidadãos para a sociedade.</p>

(continua)

Projeto	Relatório de Seleção
PE6 - Projeto resgatando valores que se perdem na sociedade atual	CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho.
PE7 - Projeto Ciranda: combate à violência sexual para resgatar a alegria das crianças e adolescentes	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS3, IR4 e IR5.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS3 (ID3 e ID7) - IRS4 (ID3 e ID7) - IRS5 (ID3 e ID7) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas trabalhar a prevenção da violência sexual e resgatar o ser criança.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho.</p>
PE8 - Projeto quem gosta cuida	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS2, IRS3, IRS4, IRS5, IRS6, IRS7, IRS8 e IRS9.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS3 (ID3 e ID7) - IRS4 (ID3 e ID7) - IRS5 (ID3 e ID7) - IRS6 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS7 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS8 (ID3) - IRS9 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo de formar agentes comunitários, apenas promover a saúde, melhora da auto-estima, e a inclusão social de crianças, jovens, adultos e idosos carentes que vivem no morro da pedreira, preservando o meio ambiente em seu entorno.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado inovador, mas não propicia diretamente a entrada dos cidadãos beneficiários no mercado de trabalho.</p>

(continua)

Projeto	Relatório de Seleção
PE9 - Projeto geração: combate ao trabalho infantil	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS3, IR4 e IR5.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS3 (ID3 e ID7) - IRS4 (ID3 e ID7) - IRS5 (ID3 e ID7) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas trabalhar o combate do trabalho infantil na comunidade.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho.</p>
PE10 - Projeto papel social	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS3, IR4 e IR5.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS3 (ID3 e ID7) - IRS4 (ID3 e ID7) - IRS5 (ID3 e ID7) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas trabalhar a solidariedade e cidadania na comunidade.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho.</p>
PE14 - projeto guias mirins de turismo	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS1 e IRS10</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS1 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS10 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) <p>CS3 - O projeto tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, bem como a capacitação para o mercado de trabalho na área de turismo.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade que contempla ações voltadas para a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.</p>

(continua)

Projeto	Relatório de Seleção
<p>PS15- projeto panificadora comunitário pão e sonho</p>	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS1, IRS2 e IRS10</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS1 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS10 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) <p>CS3 - O projeto tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, bem como a capacitação para o mercado de trabalho na área de panificação e alimentos.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade que contempla ações voltadas para a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.</p>
<p>PE16 - Projeto de Construção da Cidadania pelo Combate da Erradicação do Trabalho Infantil</p>	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS3, IR4 e IR5.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS3 (ID3 e ID7) - IRS4 (ID3 e ID7) - IRS5 (ID3 e ID7) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas trabalhar a cidadania e combate do trabalho infantil.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho</p>
<p>PE17 - Programa Mulher: ensinando e aprendendo saúde e cidadania</p>	<p>CS1- Tem impacto sobre o indicador de Responsabilidade Social IRS3, IR4 e IR5.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS3 (ID3 e ID7) - IRS4 (ID3 e ID7) - IRS5 (ID3 e ID7) <p>CS3 - O projeto não tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, mas trabalhar a prevenção da violência contra a mulher.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado um projeto inovador na comunidade, mas não tem por objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho</p>

(continua)

Projeto	Relatório de Seleção
PE18 - Cidadania e Autonomia para a Comunidade do Morro do Boi	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS1, IRS2 e IRS10</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS1 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS10 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) <p>CS3 - O projeto tem o objetivo direto de formar agentes comunitários, bem como a capacitação para o mercado de trabalho dos produtos oriundos de artesanato étnico, via associação e o exercício da cidadania, visando a construção de autonomia e o auto-reconhecimento como comunidade Quilombola.</p> <p>CS4 – Pode ser considerado um projeto inovador na comunidade que contempla ações voltadas para a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.</p>
PE21- Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Criança.	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS2, IRS6, IRS7, IRS8 e IRS9.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS6 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS7 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS8 (ID3) - IRS9 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) <p>CS3 - O projeto não tem por objetivo de formar agentes comunitários, mas promover ações educativas de saúde a crianças.</p> <p>CS4 – O projeto pode ser considerado inovador, mas não propicia ações que contemple a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.</p>
PE22 - Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Envelhecimento.	<p>CS1- Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS2, IRS6, IRS7, IRS8 e IRS9.</p> <p>CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS6 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS7 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho)

(conclusão)

Projeto	Relatório de Seleção
PE22 - Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Envelhecimento.	- IRS8 (ID3) - IRS9 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) CS3 - O projeto não tem por objetivo de formar agentes comunitários, mas promover ações educativas de saúde à terceira idade. CS4 – O projeto pode ser considerado inovador, mas não propicia ações que contemple a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.
PE23- Projeto para Saber Viver Educação, Saúde e Cidadania: Eixo Mulher.	CS1 - Tem impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social IRS2, IRS6, IRS7, IRS8 e IRS9. CS2 – Tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho, conforme influência estendida apresentada: - IRS2 (tem impacto sobre todos os indicadores de desempenho) - IRS6 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS7 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) - IRS8 (ID3) - IRS9 (não tem impacto sobre nenhum indicador de desempenho) CS3 - O projeto não tem por objetivo de formar agentes comunitários, mas promover ações educativas de saúde à mulher. CS4 – O projeto pode ser considerado inovador, mas não propicia ações que contemple a inserção do cidadão beneficiário no mercado de trabalho.

Quadro 5.13: Relatório dos projetos de extensão considerados projetos de Responsabilidade Social.

Após a constatação da existência de relação entre os PE e IRS, projetos apresentados no Quadro 5.13, a próxima etapa será a definição dos projetos de Responsabilidade Social identificados que podem apresentar impacto ao negócio da IES em estudo.

5.2.11 Etapa 11: Definir os projetos de Responsabilidade Social que possuem maior impacto no negócio da IES

Conforme descrito no Capítulo 4, para definir os projetos de Responsabilidade Social de maior impacto no negócio da IES, será necessário seguir alguns estudos. O primeiro estudo consiste em levantar os projetos identificados na Etapa 10, projetos de extensão que foram

caracterizados como projetos de Responsabilidade Social. O segundo estudo corresponde à análise dos projetos escolhidos no mapa estratégico para identificação dos projetos de extensão de influência sobre os IRS e ID, que consiste nos projetos de Responsabilidade Social que podem apresentar maior impacto ao negócio da IES. E por último, deve-se analisar o resultado do questionário aplicado com os alunos da IES, principalmente as questões que mostram as áreas que devem ser investidas em projetos de extensão. O resultado da pesquisa e o instrumento de pesquisa (questionário) encontram-se nos Apêndices D e E, respectivamente.

Os resultados obtidos são mostrados no Quadro 5.14. Pode-se observar que nem todos os projetos de Responsabilidade Social são considerados de impacto a IES, principalmente na percepção dos acadêmicos entrevistados.

Projeto	Justificativa
PE4 - Projeto de capacitação tecnológica e científica voltada para o mercado de trabalho	- O projeto apresenta impacto positivo a IES em virtude dos ID impactados, apresentados no Quadro 5.13, área de estudo importante para o desenvolvimento de projetos sociais, resultado da pesquisa com os acadêmicos e área de ampliação importante para novos projetos, também resultado da pesquisa com os acadêmicos.
PE14 - Projeto guias mirins de turismo	- O projeto apresenta impacto positivo a IES em virtude dos ID impactados, apresentados no Quadro 5.13, área de estudo importante para o desenvolvimento de projetos sociais, resultado da pesquisa com os acadêmicos e área de ampliação importante para novos projetos, também resultado da pesquisa com os acadêmicos.
PS15- Projeto panificadora comunitário pão e sonho	- O projeto apresenta impacto positivo a IES em virtude dos ID impactados, apresentados no Quadro 5.13, área de estudo importante para o desenvolvimento de projetos sociais, resultado da pesquisa com os acadêmicos e área de ampliação importante para novos projetos, também resultado da pesquisa com os acadêmicos.
PE18 - Cidadania e Autonomia para a Comunidade do Morro do Boi	- O projeto apresenta impacto positivo a IES em virtude dos ID impactados, apresentados no Quadro 5.13, área de estudo importante para o desenvolvimento de projetos sociais, resultado da pesquisa com os acadêmicos e área de ampliação importante para novos projetos, também resultado da pesquisa com os acadêmicos.
PE8 - Projeto quem gosta cuida	- O projeto apresenta impacto positivo a IES em virtude dos ID impactados, não obtendo a mesma dimensão dos projetos citados anteriormente, mas com um grau maior na pesquisa com os acadêmicos, área de desenvolvimento de projetos sociais.

Quadro 5.14: Relatório dos projetos de Responsabilidade Social considerados de impacto positivo no negócio da IES.

Sugere-se também que a IES adote o Quadro 5.15, referente aos critérios de seleção para futuros editais de projetos de extensão e cultura, uma vez que este vai propiciar a seleção de projetos que atendam aos indicadores de Responsabilidade Social e indicadores de desempenho da IES, gerando uma contribuição para o negócio da instituição. Faz-se necessário salientar que o trabalho voluntário também deve ser adotado nos projetos e ações de Responsabilidade Social da IES com os funcionários e acadêmicos, quesito identificado pela equipe de trabalho e acadêmicos pesquisados.

Sugere-se, também, que em trabalhos futuros de Responsabilidade Social, considerem-se indicadores de Responsabilidade Social dirigidos aos funcionários e gestão da IES, quesito colocado pela equipe de trabalho.

(continua)

Item	Critérios de Seleção
01	Projetos que demonstrem estar vinculados ao negócio da IES – ensino, pesquisa e extensão, cuja proposta metodológica incorpore a utilização de metodologias de interação entre ensino, pesquisa e extensão e estejam fundamentados nos princípios da educação.
02	Projetos voltados para o fortalecimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, priorizando os indicadores de Responsabilidade Social destacados como os mais prioritários para IES (ver IRS): educação, empregabilidade, rendimentos por distribuição de renda, condições de moradia e saneamento básico.
03	Projetos voltados para formação de agentes comunitários, preferencialmente ligados a educação, saúde, cidadania e desenvolvimento sustentável local.
04	Projetos que tenham equipes de docentes experientes nas ações voltadas para o foco do projeto, com vistas a fortalecer a interação entre ensino, pesquisa, extensão e articulação de políticas públicas.
05	Projetos que demonstrem objetivos voltados para o fortalecimento da rede de ensino de primeiro e segundo grau da comunidade local da IES.
06	Projetos que visem a inserção das crianças e adolescentes sem estudo no ensino.
07	Projetos que visem a inserção da IES nas comunidades locais de cada campi.
08	Projetos inovadores que contenham ações voltadas para a inserção dos jovens, de homens e mulheres no mercado de trabalho da comunidade local da IES.
09	A equipe do projeto deve comprovar conhecimento e experiência nas relações práticas com o foco do projeto, além de habilidade pedagógica e experiência em atividades com projetos sociais.
10	O projeto deve apresentar atividades e ações em parceria com outros projetos da IES ou externo que atuem na mesma área do projeto.
11	O projeto deve ter indicadores de avaliação e resultados.

(conclusão)

Item	Critérios de Seleção
12	O projeto deve apresentar uma proposta de auto-sustentabilidade para o próximo ano de desenvolvimento, bem como uma proposta de continuidade.
13	O projeto deve envolver alunos de graduação e pós-graduação na equipe de trabalho.
14	O projeto deve envolver representantes comunitários na execução de suas ações e atividades.
15	O projeto deve ter de 20 a 30% do valor do seu orçamento de parceria/contrapartida externa.
16	O projeto deve prever publicação de artigos científicos.
17	O projeto deve prever ações de divulgação/marketing de suas atividades na IES e externamente na comunidade.

Quadro 5.15: Critérios para seleção dos projetos de Responsabilidade Social

5.3 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

A sistemática proposta foi aplicada em uma instituição de ensino superior fundacional que atua com ensino, pesquisa e extensão, que permitiu aplicar o modelo de seleção de projetos de Responsabilidade Social desenvolvido pela acadêmica.

A aplicação da sistemática correspondeu a 11 etapas de trabalho desenvolvidas pela equipe de trabalho da IES, tendo a duração de sete meses, sendo que durante este período ocorreram alguns contratemplos, em que a equipe precisou ficar afastada do trabalho, postergando a data de término da aplicação, sendo caracterizado pela acadêmica como uma limitação da pesquisa.

Durante a aplicação do modelo, pôde-se observar a necessidade do grupo em discutir aspectos relacionados ao negócio da IES e dos projetos e ações de Responsabilidade Social que deveria desenvolver, bem como o direcionamento de ações e projetos de Responsabilidade Social ao cliente interno e fornecedores, em especial aos indicadores Ethos e GRI. Através dos encontros da equipe, também foi possível observar a necessidade de palestras e explicações ao corpo docente e funcionários técnicos sobre Responsabilidade Social, pois ainda persiste a visão de que Responsabilidade Social é sinônimo de assistencialismo e filantropia, apesar da IES precisar fazer filantropia por ser uma fundação, não corresponde a Responsabilidade Social e sim uma obrigação do seu negócio. O esclarecimento sobre o significado do termo é um quesito importante para aplicação da

Responsabilidade Social em qualquer organização. Ainda nesta avaliação, faz-se necessário destacar a falta de conhecimento, por parte da equipe técnica de funcionários e docentes, dos objetivos propostos na Declaração do Milênio das Nações Unidas. Neste sentido, recomenda-se, para trabalhos futuros, um cuidado de identificar, antes da aplicação de uma sistemática, o nível de conhecimento técnico e teórico da equipe de trabalho sobre o assunto a ser trabalhado.

Na aplicação da sistemática, pôde-se identificar que poucos projetos de extensão e cultura universitária (apenas cinco dos 25 projetos em desenvolvimento) contemplam a relação de indicadores de Responsabilidade Social com os indicadores de desempenho e obtêm um impacto de maior propensão no negócio da IES.

O próximo capítulo apresentará as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPITULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

De acordo com o estudo bibliográfico realizado, constata-se que grande parte dos autores pesquisados enfatiza a importância da Responsabilidade Social fazer parte do negócio da organização, tendo em vista que pode propiciar um aumento de sua vantagem competitiva. Embora a Responsabilidade Social seja um fator importante hoje nas organizações, ainda se percebe muito desconhecimento no que se refere à aplicação e aos resultados que pode gerar para a organização.

A partir do estudo teórico realizado, percebe-se ainda a relevância dos indicadores de desempenho, e estes devem buscar atender e alcançar os objetivos estratégicos da organização, bem como a sua missão e visão, no sentido de propiciar a sustentabilidade e, por consequência, o fortalecimento da imagem da organização. A literatura tem demonstrado a dificuldade de se mensurar, no dia a dia das organizações, o nível de impacto dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os indicadores de desempenho e, por consequência, sobre os objetivos estratégicos das organizações.

No estudo sobre a Dinâmica de Sistemas, foi possível perceber a importância da metodologia de relações causais, o inter-relacionamento entre os fatores, nesse caso, o enlace causal entre os indicadores de Responsabilidade Social e os indicadores de desempenho tendo em vista os projetos de extensão da IES em estudo. Foi possível mostrar a relação existente entre os indicadores e projetos, além de identificar o projeto de maior e menor impacto sobre os indicadores que, por sua vez, impactam a missão e a visão da IES.

Acredita-se que o interesse em estudar a Responsabilidade Social nas organizações tem sido ampliado, cada vez mais, e introduzido nas estratégias de negócio, em virtude das transformações nos contextos econômico, político e social em que atuam as organizações. Essas mudanças influenciam no comportamento das organizações e também no dos consumidores, ampliando a repercussão das ações de Responsabilidade Social. Quesito que pode ser identificado na pesquisa realizada com os acadêmicos da IES pesquisada, quando 71% dos entrevistados relatam que os projetos sociais desenvolvidos pela IES sensibilizam a sua permanência na instituição e também quando 81% dos entrevistados descrevem que os projetos sociais desenvolvidos pela IES agregam valor à qualidade da instituição.

O modelo aplicado comprovou sua viabilidade em cumprimento aos objetivos proposto neste trabalho. O primeiro objetivo do estudo - identificar um conjunto de

indicadores de desempenho característicos de Instituições de Ensino Superior – foi alcançado no item 5.2.5 do Capítulo 5, aplicação do modelo proposto, com base no “Resumo das atividades de planejamento – período 2007 a 2011” da IES. Nesta Etapa, devido ao alto número de indicadores de desempenho da IES, foi necessário que a equipe de trabalho estabelecesse uma ordem de classificação dos indicadores de desempenho mais relevantes à IES. Esta classificação utilizou os estudos realizados no item 2.3 - Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho e item 2.3.1 - Indicadores apropriados às Instituições de Ensino Superior.

O segundo objetivo específico proposto - estabelecer indicadores para acompanhar as ações de Responsabilidade Social em projetos de extensão e cultura universitária - foi alcançado na Etapa 4 do Capítulo 5, através do estudo realizado pela equipe dos indicadores propostos no Capítulo 3, bem como do formulário proposto no item 4.2.4. De acordo com a definição do grupo, foram adotados os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio como indicadores de Responsabilidade Social para a IES em estudo, sendo necessário realizar uma seleção devido ao alto número de indicadores adotados pelo Brasil, chegando-se a dez indicadores de Responsabilidade Social mais apropriados ao caso da IES.

O terceiro objetivo específico - determinar as relações casuais entre os indicadores de Responsabilidade Social e os indicadores de desempenho de Instituições de Ensino Superior - foi alcançado no item 5.2.6 do Capítulo 5, que discorre sobre a ferramenta metodológica, Diagrama de Enlace Causal, a partir dos enlaces apresentados de causa e efeito dos indicadores. O alcance deste objetivo pode ser identificado nas análises sobre os elementos formadores de cada ID na Etapa 6 do Capítulo 5.

O quarto e último objetivo específico - estabelecer critérios para priorização dos projetos de Responsabilidade Social vinculados ao negócio da Instituição de Ensino Superior - foi alcançado no item 5.2.9 do Capítulo 5, que apresenta quatro critérios envolvendo os indicadores de desempenho da IES em estudo: os indicadores de Responsabilidade Social desenvolvidos para a IES, bem como os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, a formação de agentes comunitários e projetos que contemplem ações voltadas à formação de jovens, homens e mulheres para o mercado de trabalho.

O objetivo geral do trabalho e os objetivos específicos possibilitaram responder a pergunta de pesquisa - como determinar se os projetos sociais, vinculados à Responsabilidade Social, podem trazer impacto ao desempenho das Instituições de Ensino Superior? O item 5.2.11 do Capítulo 5 responde a esta pergunta, quando se propõe definir quais projetos de Responsabilidade Social podem apresentar impacto ao negócio da IES.

A Responsabilidade Social ainda é uma realidade muito incipiente, sobretudo no que se refere à medição periódica dos indicadores de Responsabilidade Social estabelecidos sobre os indicadores de desempenho, no que tange à contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos. Por isso, é necessário, nesse caso, que as IES definam critérios para a seleção de projetos de extensão, levando em consideração que os projetos em execução podem contribuir para o alcance dos indicadores de Responsabilidade Social, dos indicadores de desempenho e, por conseguinte, dos objetivos estratégicos. O propósito deste trabalho residiu justamente em suprir tal lacuna, ao analisar a aplicação de um modelo em um caso real de uma instituição de ensino. O diagrama de enlace causal construído no presente estudo possibilitou a medição de impacto, mostrando os projetos de maior ou menor grau de impacto sobre os indicadores de Responsabilidade Social e indicadores de desempenho da IES. Verifica-se, portanto, que um incremento em determinado projeto pode gerar melhorias em um ou mais indicadores, além de aumentar ou diminuir o nível de impacto sobre o negócio da organização.

Os projetos de extensão para uma IES geram ações importantes para a realização da Responsabilidade Social. Para isso, é fundamental que as organizações, em especial, as IES, determinem critérios de seleção de projetos de Responsabilidade Social, uma vez que são primordiais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, gerando consequências em sua competitividade e sustentabilidade. No item 5.2.11 foi apresentado um quadro de sugestão de critérios para a seleção de futuros projetos na IES, bem como se propôs um formulário para a coordenação de extensão e cultura adotar ao selecionar os projetos de extensão que estejam de acordo com a sistemática proposta a IES. Sugere-se também que a IES em estudo, assim como a área de extensão universitária das demais IES verifique e estimule o compartilhamento das idéias e informações dos seus projetos, estabelecendo assim uma maior relação dos projetos.

O diagrama de enlace causal dos indicadores de Responsabilidade Social sobre os projetos de extensão, desenvolvido no item 5.2.8, propiciou o resultado dos projetos de Responsabilidade Social com impacto no negócio da IES, destacando os projetos PE4, PE8, PE14, PE15 e PE18 como os de maior impacto nos indicadores de desempenho. O enlace causal possibilitou conhecer os projetos de maior impacto sobre os indicadores de desempenho, assim como os projetos que não obtêm impacto direto sobre o negócio da IES, mas propiciam uma boa relação com as Prefeituras e órgãos municipais e estaduais em que estão inseridos.

A aplicação do modelo possibilitou revelar a extensão de influência que os projetos sociais podem ter sobre os indicadores de Responsabilidade e os indicadores de desempenho,

quando bem elaborados, com vistas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. Desse modo, tais projetos podem ser monitorados por uma medição de desempenho, como o diagrama de enlace causal estruturado na aplicação do modelo.

Após a aplicação do modelo proposto, constatou-se que ele pode ser aplicado não apenas nas IES, mas também em outros segmentos de mercado. Mesmo que a organização não tenha os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho definidos, a equipe responsável pela aplicação do modelo pode desenvolvê-los e aplicar a sistemática proposta.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer da aplicação da sistemática, algumas oportunidades de futuras pesquisas e trabalhos foram identificadas:

- Propor um estudo para conhecer a situação do Estado de Santa Catarina no desenvolvimento dos Objetivos do Milênio em relação às metas propostas, visando estabelecer projetos de extensão mais direcionados aos indicadores de baixa meta alcançada;
- Propor um modelo, envolvendo a metodologia de diagrama de enlace causal, para identificar os projetos sociais que mais afetam os indicadores sociais estabelecidos pelo governo estadual e municipal;
- Propor um estudo para verificar o quanto é necessário investir em cada indicador de desempenho para o alcance dos objetivos específicos, além de verificar a viabilidade de alcance dos indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

ABREU, Rute; DAVID, Fátima; CROWTHER, David. Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. **Corporate Governance**, v. 5, n. 5, p. 3-18, Q Emerald Group Publishing Limited, 2005.

BACKES, Betina Ines. **Gestão da Responsabilidade Social em indústrias beneficiadoras de tabaco**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, p. 10-22, 2005.

BORTOLANZA, Juarez. **Uma contribuição à gestão municipal no estabelecimento de prioridades de melhorias na área social**. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <www.mec.org.br> Acesso em: 23 out.2007.

BRASIL. **Plano nacional de extensão universitária**. Brasília: Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras – SESu/MEC, 2000.

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**, Florianópolis, v. 5, n. 9, jan./jul. 2003.

CARROLL, Archie B. **A Three-Dimensional conceptual model of Corporate Performance**. *Academy of Management Review*, v.4, p. 497-505, 1979.

CARROL, B. Archie. *The pyramid of corporate social responsibility*. *Business Horizons*. v. 34, n. 4, p.39-48 Jul/ Ago, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

FREY, Irineu Afonso. **Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GARCIA, Marcos Antonio. **Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

GAILEY, Jeannine; LEE, Matthew T. An integrated model of attribution of responsibility for wrongdoing in organizations. **Social Psychology Quarterly**, v. 68, n. 4, p. 338-358, dec. 2005. Published by: American Sociological Association Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4150491>>. Acesso em: 27 jun. 2008.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HOLME, Richard; WATTS, Phil. Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. **World Business Council for Sustainable Development**. 2000. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>>. Acesso em: 15 maio 2007.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

INDICADORES de gestão. In: FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, Goiânia, 2003. Disponível em: <<http://www.proad.ufg.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1156&id_pagina=1>. Acesso em: 5 jun. 2008.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de compatibilidade de ferramentas 2005**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores_autodiagnostico_setorial/>. Acesso em: 7 nov. 2006.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2005**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

JANNUZZI, Pedro de M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. São Paulo: Alínea, 2006.

JANOTI, Aldo. **Origens da universidade: a singularidade do caso português**. 2. ed. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KALLAS, David. **Balanced Scorecard, aplicação e impacto: um estudo com jogos de empresas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, FEA/USP, São Paulo, 2003.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

KROETZ, C. E. S. **Balanco social, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicase. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARINHO, Sidnei Vieira. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o balanced scorecard**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MATOS, Marilú Luíza de. **Análise da evolução da extensão da Universidade Federal de Santa Catarina no período de 1997 a 2003**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

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

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

MENDONÇA, A. W. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, n.14, p. 131-150, maio/ago. 2002.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: Ed. UFSC, 2004.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 198p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MULLER, Antônio Filipe. **Adaptação de um modelo para implantação de um sistema de indicadores de desempenho em uma unidade concessionária de energia**. 2004. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2004.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**:

como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Instrumentos econômicos para gestão ambiental:** lições das experiências nacional e internacional. Salvador: CRA, 2003. (Série Construindo os Recursos do Amanhã,3). Disponível em: <<http://www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas>>. Acesso em: 06 Out.2009.

OLIVEIRA, José Antonio P. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan/jun., 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade:** sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Tânia M. V.; IKEDA, Ana A. Valor em serviços educacionais. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 5, n. 2, art. 12, jul/dez. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 23 abr. 2008.

PASA, Carla Rauber. **ECP-Social:** um modelo de avaliação da performance social empresarial. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PONTES, Joseane. **Proposta para avaliação do impacto das ações praticadas por uma empresa e sua relação com os indicadores de desempenho.** 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos nas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Orgs). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 2003.

SCHROEDER, Jocimari Três; SCHROEDER Ivanir. Responsabilidade social: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan/jun., 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 22 maio 2008.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Tradução OP Traduções. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVA, Marise Borba da; SCHAPPO, Vera Lúcia. Introdução à pesquisa em educação. **Caderno Pedagógico**, Florianópolis: UDESC, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2005.

SOUZA, Paulo F. Almeida. **Sustentabilidade e responsabilidade social no design do produto: rumo à definição de indicadores.** 2007. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOUZA, Ana Luiza Lima. **A história da extensão universitária.** Campinas: Alínea, 2000.

TACHIZAWA, Takesky. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TIFERES, Rosane Millner. **Proposta de um modelo para evidenciar as relações causais entre indicadores de desempenho, visando o sucesso da implementação da estratégia empresarial.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Educação Superior. Secretaria Federal de Controle Interno. **Orientações para o cálculo dos indicadores de gestão: decisão TCU Nº 408/2002-Plenário.** 2005. Disponível em: <<http://webproplan.uff.br/catalogo/document/pdf/indicado.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2009.

UNESCO. **Tendências da educação superior para o século XXI.** 2 ed. Brasileira: Unesco: CRUC, 1999.

VOESE, Simone Bernardes. **Controle da eficiência dos processos da gestão acadêmica em instituições de educação superior privadas.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691 – 718, 1991.

APÊNDICE A

Formulário dos objetivos estratégicos – Escala de importância

Após estudo dos materiais disponibilizados pela área de Planejamento Estratégico da Instituição em estudo, Univali, pode-se observar materiais com diferentes objetivos estratégicos. Em concordância com os objetivos estratégicos identificados, particularmente com o Perfil Institucional, seu desenvolvimento se deu em duas etapas, sendo a primeira dedicado à listar todos os objetivos estratégicos da Instituição, e a segunda à priorização dos objetivos estratégicos ao tema/ estudo da dissertação. Fazendo o uso dos valores sugeridos (peso 3 – 2 – 1), para atribuição do grau de importância relativa ao estudo, a acadêmica determinou a priorização para os objetivos estratégicos que é apresentado na figura 1.

A acadêmica utilizou os critérios abaixo como importância para tomada de decisão da escala:

- O objetivo geral da *dissertação* é desenvolver uma sistemática para seleção de projetos de Responsabilidade Social com impacto positivo nos indicadores de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior.

- *Missão* da Univali: Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético.

- *Visão* da Univali: Ser reconhecida como Universidade de excelência na atividade de ensino, no desenvolvimento e divulgação de pesquisas e na gestão criativa e empreendedora de projetos sociais.

O estudo dos objetivos estratégicos é indicado através de três possibilidades, no qual utilizar-se-á a seguinte escala de importância:

- 1) Muito importante – forte influência para o alcance do objetivo estratégico = peso 3;
- 2) Importante – mediana influência para o alcance do objetivo estratégico = peso 2;
- 3) Pouco importante – pouca influência para o alcance do objetivo estratégico = peso 1.

Após estudo dos objetivos estratégicos – escala de importância, será realizado o estudo dos fatores críticos de sucesso, utilizando os objetivos estratégicos “Muito Importante” como objetivos para identificação dos fatores críticos de sucesso.

Dimensão	Objetivos estratégicos	Avaliação
		Escala de importância
Ensino	Consolidar o projeto pedagógico Institucional e dos cursos;	2
	Consolidar os regulamentos de atividades de conclusão de curso (estágios, TCCs);	2
	Melhorar os resultados dos cursos na avaliação interna e externa;	3
	Internacionalizar os currículos dos cursos;	2
	Consolidar o portal do egresso;	2
	Melhorar a qualificação e atualização pedagógica;	2
	Otimizar o programa de avaliação institucional;	2
	Reduzir os índices de evasão e repetência;	3
	Diversificar as metodologias de ensino em áreas com baixo rendimento acadêmico;	2
	Articular o ensino com as atividades de pesquisa, extensão e pós-graduação em parceria com a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura;	3
	Implantar novos cursos;	3
	Ampliar a divulgação das experiências pedagógicas de sucesso;	2
	Melhorar o desempenho docente na AI;	3
	Aumentar a participação docente no programa de formação continuada;	2
	Ampliar o uso do sistema acadêmico- financeiro;	2
	Ampliar o uso de equipamentos multimídia;	2
	Melhorar a infra-estrutura física das salas de aula e do espaço da prática desportiva;	3
	Atualizar os equipamentos de laboratórios;	2
	Melhorar as condições das Bibliotecas;	2
	Melhorar a acessibilidade física e de comunicação para os PNEE;	2
	Melhorar condições de trabalho dos docentes;	3
	Melhorar o acesso dos acadêmicos aos laboratórios para o ensino;	2
	Melhorar o Programa de Avaliação Institucional;	2
	Consolidar o PADEF e subprogramas;	3
	Ampliar o acesso do acadêmico com carências financeiras às oportunidades de estágios e bolsas;	2
	Ampliar o acesso a oportunidades de estudo mediante apoio financeiro a acadêmicos, funcionários, docentes e seus dependentes;	3
	Acompanhar a inserção dos egressos no mercado de trabalho na área de formação;	3
Ampliar a ocupação das vagas existentes;	2	
Consolidar o modelo de ensino à distância;	2	
Ampliar e qualificar a oferta de cursos e disciplinas na modalidade de ensino a distância;	3	
Incrementar o acesso dos acadêmicos a universidades estrangeiras, estimulando a mobilidade, dupla diplomação, pesquisas e publicações conjuntas;	2	
Gestão	Definir modelo de planejamento e gestão;	3
	Incrementar a Gestão dos Processos;	3
	Incrementar o modelo de Gestão de Pessoas;	3
	Criar base de informações Gerenciais Estratégicas;	3

	Promover o Desenvolvimento Institucional;	3
	Adequar, otimizar e atualizar a infra-estrutura;	3
	Implementar um projeto de otimização de recursos – Redução de Custos e re-trabalho;	3
	Melhorar as condições para a circulação de pessoas nos <i>campi</i> ;	3
	Implementar e difundir a política orçamentária;	3
	Implementar a política de internacionalização da Univali;	2
Mercado	Realizar análise de Mercado e Benchmarking;	3
	Implementar política de comunicação e marketing institucional;	3
	Aumentar os resultados;	3
	Aumentar a percepção de qualidade e valor;	3
	Reforçar a imagem e parcerias estratégicas;	3
Pesquisa	Definir linhas de pesquisa X pós-graduação stricto;	2
	Reestruturar e consolidar as Linhas e os Grupos de Pesquisa das Unidades de Ensino;	3
	Fortalecer e integrar as diferentes áreas de conhecimento de programas de Graduação e Pós-Graduação;	2
	Reformular o SAPI e grupos de pesquisa;	2
	Consolidar o programa de pesquisa voluntária;	2
	Incentivar a Produção científica;	3
	Incrementar as atividades de iniciação científica (IC);	2
	Incentivar as parcerias e a produção científica;	3
	Reforçar a divulgação da produção científica.	2
	Instrumentalizar a quantificação e a qualificação da produção docente;	2
	Ampliar os Programas Institucionais de Iniciação Científica;	2
Extensão	Reforçar a divulgação da extensão universitária;	3
	Buscar autonomia para realização de eventos com recursos próprios;	2
	Ampliar o número de projetos de extensão;	3
	Consolidar a educação permanente;	3
	Incrementar a inserção da Universidade n comunidade;	3
	Incrementar programas e projetos de extensão de caráter permanente;	3
	Aumentar a submissão de trabalhos referentes aos projetos de extensão realizados;	2
	Melhorar o diálogo com o setor produtivo e comunitário, no levantamento das reais condições e necessidades das comunidades situadas no espaço de abrangência da Univali;	3
	Fomentar o intercambio dos aspectos culturais nas regiões de abrangência da Univali;	2
	Ampliar e consolidar as atividades NELLE;	2
	Promover o intercambio do conhecimento dentro e fora da Univali estimulando a realização de eventos;	3
Pós - Graduação	Consolidar os programas de mestrado e doutorado;	2
	Ofertar cursos <i>Lato Sensu</i> em função da demanda do mercado;	3
	Incentivar a realização de Pós- Doutorados;	2
	Elevar o conceito dos Programas <i>Stricto Sensu</i> , junto a CAPES;	3
	Aumentar o número de alunos na Pós-Graduação.	3

APÊNDICE B

Este questionário é parte integrante do trabalho de Mestrado desenvolvido, do curso de Pós Graduação Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. O trabalho tem por objetivo analisar a Responsabilidade Social da Instituição de Ensino Superior.

**Desde já, agradeço,
Vanderléia Martins Lohn**

Definição de Responsabilidade Social: É uma nova forma de fazer negócios onde a empresa administra suas operações de forma sustentável no âmbito econômico, social e ambiental, reconhecendo os interesses dos distintos públicos com os quais se relaciona, com os seus stakeholders, considerando o meio ambiente e as gerações futuras. (Instituto Ethos)

CURSO..... FASE:.....

1) VOCÊ TINHA CONHECIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI ANTES DE SER ALUNO DO CURSO?

SIM NÃO

2) CASO SIM, ONDE VOCÊ OBTVE INFORMAÇÕES DOS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS NA UNIVALI?

MÍDIA IMPRESSA TELEVISÃO
 MÍDIA ELETRÔNICA COMENTÁRIOS DE AMIGOS
 AÇÕES NA COMUNIDADE COMENTÁRIOS DE ALUNOS DA UNIVALI

3) CASO SIM, OS PROJETOS SOCIAIS INFLUENCIARAM A SUA ESCOLHA PELA UNIVALI?

SIM MUITO SIM POUCO
 SIM MÉDIO NÃO INFLUENCIARAM

4) HOJE VOCÊ TEM CONHECIMENTO DOS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI?

SIM NÃO

5) CASO SIM, EM QUAL O MEIO DE COMUNICAÇÃO VOCÊ OBTÉM INFORMAÇÕES DOS PROJETOS SOCIAIS QUE ESTÃO SENDO DESENVOLVIDOS?

JORNAL IMPRESSO UNIVALI TELEVISÃO E OUTRAS MÍDIAS EXTERNAS
 MÍDIA ELETRÔNICA UNIVALI ALUNOS DA UNIVALI
 AÇÕES NA COMUNIDADE PROFESSORES DA UNIVALI

6) OS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI SENSIBILIZAM A SUA PERMANÊNCIA NO CURSO?

SIM MUITO SIM POUCO
 SIM MÉDIO NÃO

7) NA SUA OPINIÃO O ALUNO EGRESSO DIVULGA OS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI PARA O PÚBLICO QUE VAI FAZER O VESTIBULAR?

SIM MUITO SIM POUCO
 SIM MÉDIO NÃO

8) NA SUA OPINIÃO O ALUNO EGRESSO DIVULGA OS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI PARA A COMUNIDADE EM GERAL?

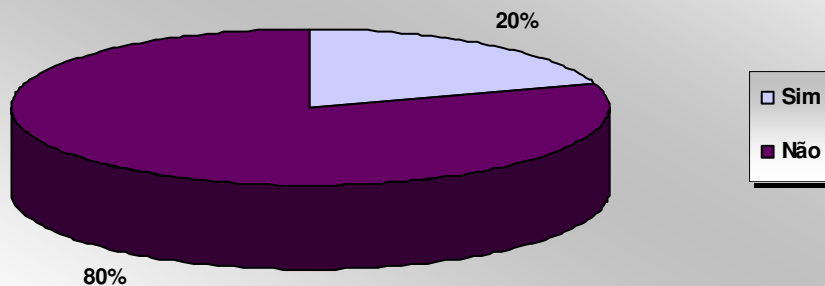
SIM MUITO SIM POUCO
 SIM MÉDIO NÃO

9) OS PROFESSORES COMENTAM EM SALA DE AULA SOBRE AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DESENVOLVIDAS PELA UNIVALI?

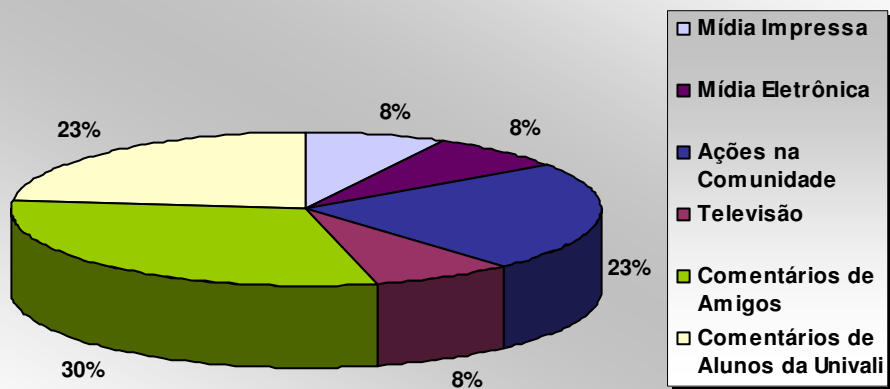
SIM NÃO**10) QUAIS INFRA-ESTRUTURAS DA UNIVALI PODERIAM MELHORAR ,ATRAVÉS DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL? (ASSINALAR AS MAIS RELEVANTES)** SINALIZAÇÃO DOS AMBIENTES PROGRAMA DE RECICLAGEM DE LIXO SERVIÇOS TERCEIRIZADOS (XEROX, SEGURANÇA...) ACERVO DA BIBLIOTECA ADEQUAÇÃO/ ATUALIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS ATENDIMENTOS DOS ALUNOS OUTROS _____**10) NA SUA OPINIÃO, OS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI AGREGAM VALOR E QUALIDADE À UNIVALI?** SIM MUITO SIM POUCO SIM MÉDIO NÃO SEI**11) QUAIS AS ÁREAS VOCÊ IDENTIFICA COMO IMPORTANTES PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIVALI? (ASSINALAR AS MAIS RELEVANTES)** PROJETOS VOLTADOS PARA COMUNIDADE ATIVIDADES CULTURAIS MEMÓRIA E PATRIMÔNIO CULTURAL DA CIDADE PROJETOS VOLTADOS PARA O PROFESSOR ACESSO DO ACADÊMICO CARENTE À ESTÁGIOS E BOLSAS PROJETOS VOLTADOS PARA O ALUNO**12) A UNIVALI DEVE TER UM PROGRAMA DE VOLUNTÁRIADO PARA OS PROJETOS SOCIAIS?** SIM NÃO**13) NA SUA OPINIÃO OS PROJETOS SOCIAIS DESENVOLVIDOS PELA UNIVALI POSSUEM IMPACTO SOCIAL NA COMUNIDADE?** SIM MUITO SIM POUCO SIM MÉDIO NENHUM**14) NA SUA OPINIÃO A UNIVALI DEVE AMPLIAR OS SEUS PROJETOS SOCIAIS PARA QUAL ÀREA?** EDUCAÇÃO BÁSICA SEGURANÇA PÚBLICA SAÚDE COMUNITÁRIA MEIO AMBIENTE MELHORIA NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO FUNCIONÁRIO ALUNOS**15) A MATRIZ CURRICULAR DOS CURSOS DA UNIVALI DEVEM OFERECER DISCIPLINAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL?** SIM NÃO

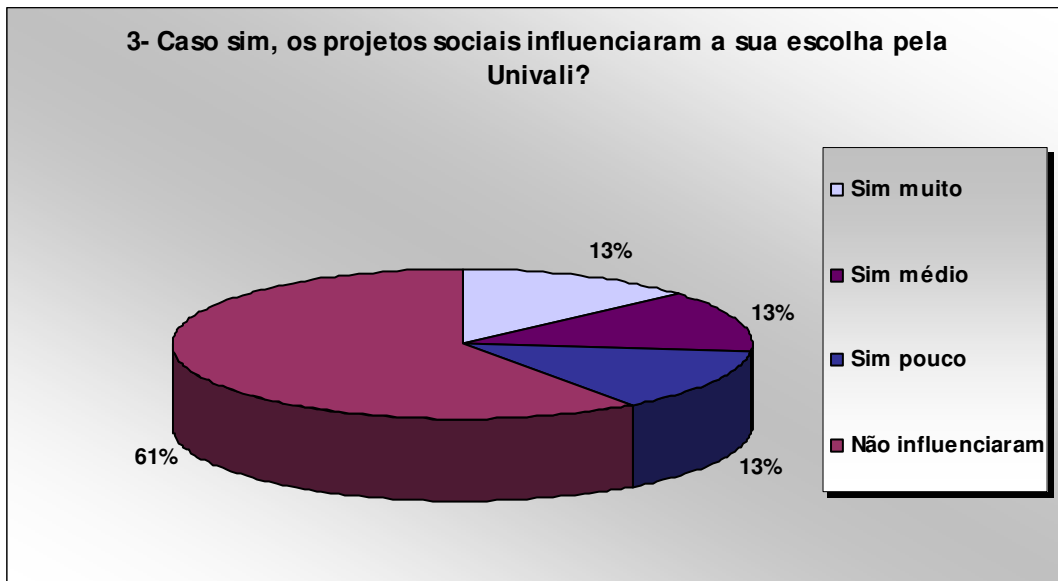
APÊNDICE C

1- Você tinha conhecimento dos projetos sociais desenvolvidos pela Univali antes de ser aluno do curso?

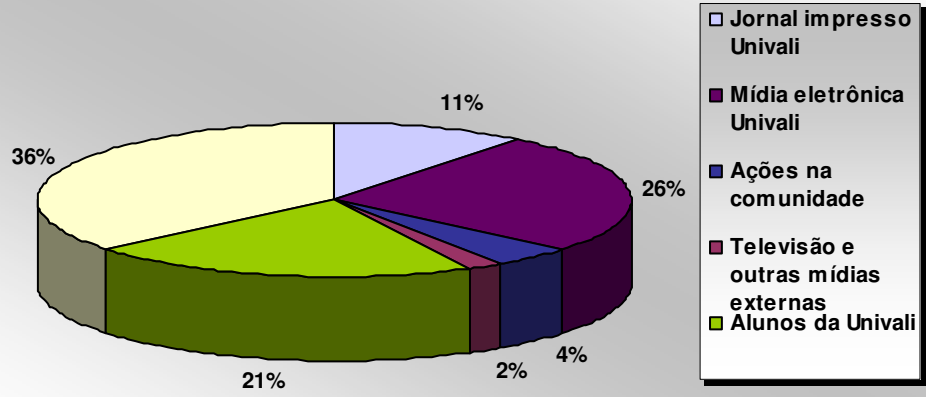


2- Caso sim, onde você obteve informações dos Projetos Sociais desenvolvidos na Univali?

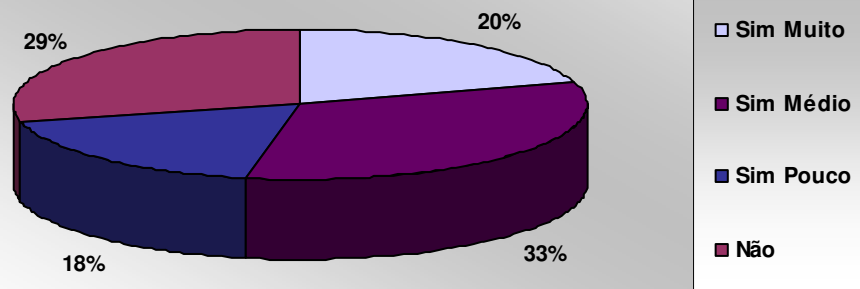




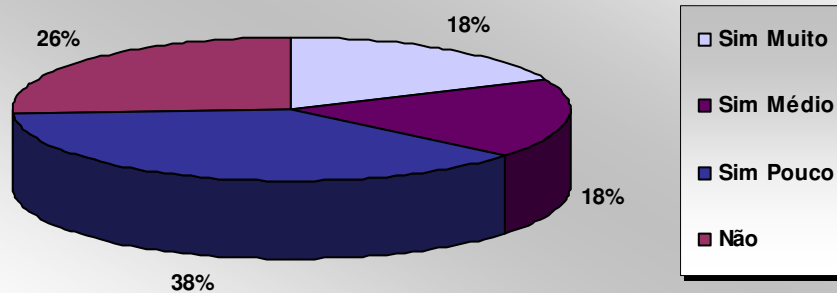
5- Caso sim, em qual o meio de comunicação você obtém informações dos projetos sociais que estão sendo desenvolvidos?



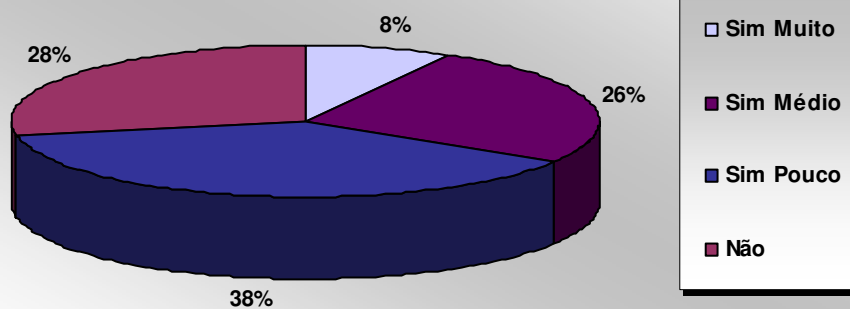
6- Os projetos sociais desenvolvidos pela Univali sensibilizam a sua permanência no curso?

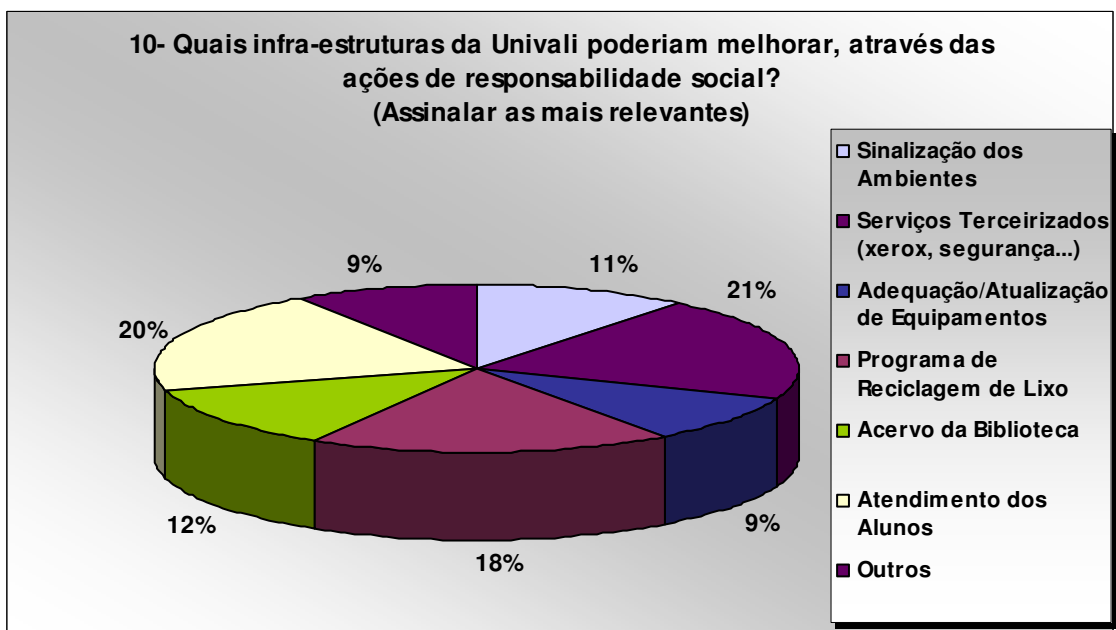
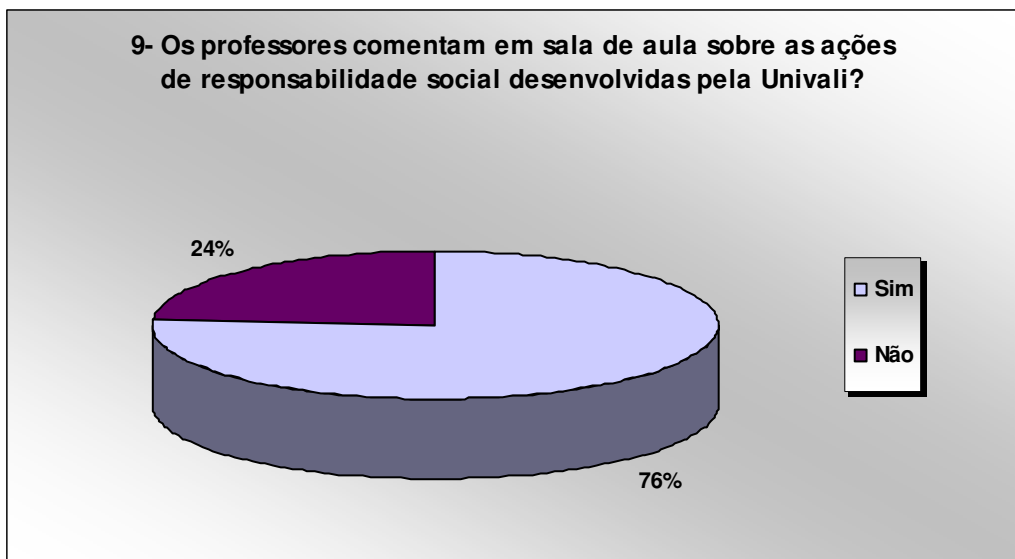


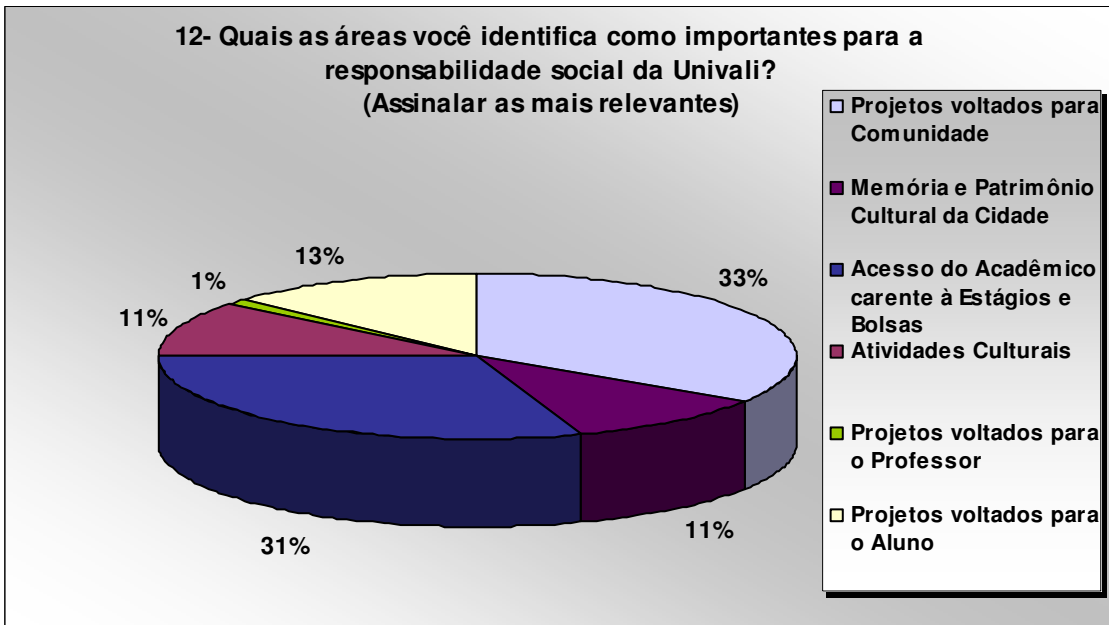
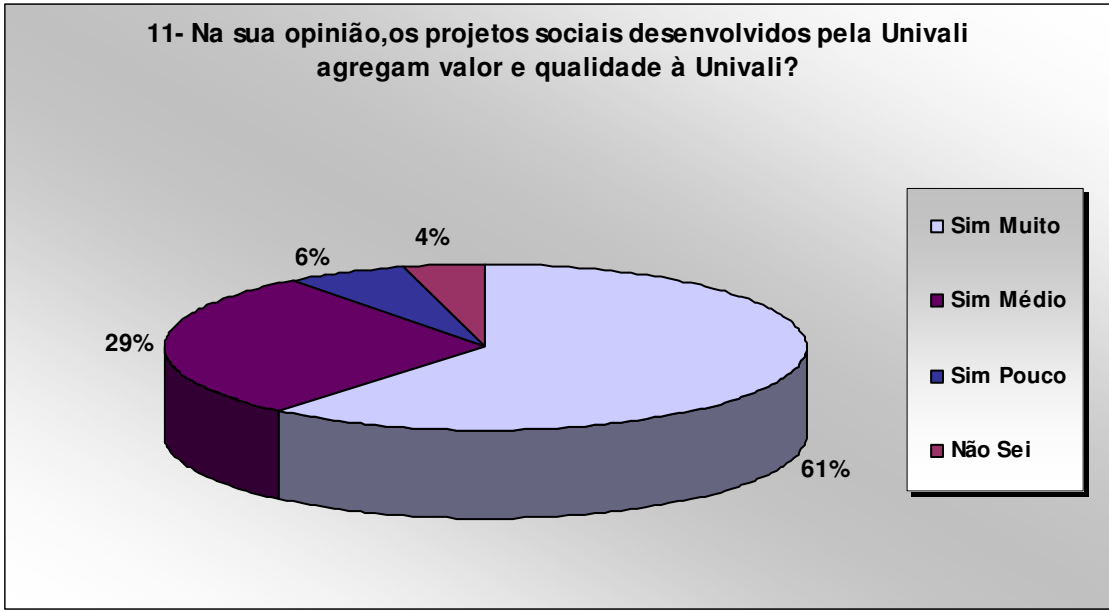
7- Na sua opinião o aluno egresso divulga os projetos sociais desenvolvidos pela Univali para o público que vai fazer o vestibular?



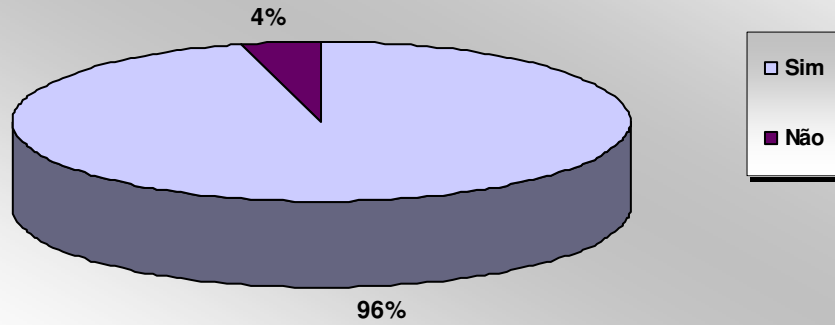
8- Na sua opinião o aluno egresso divulga os projetos sociais desenvolvidos pela univali para a comunidade em geral?



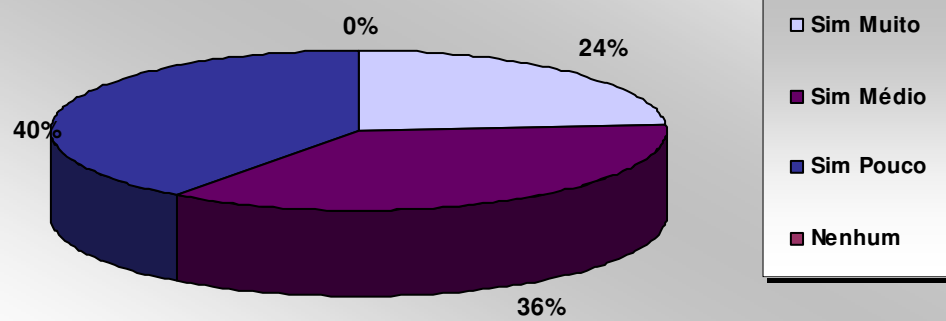


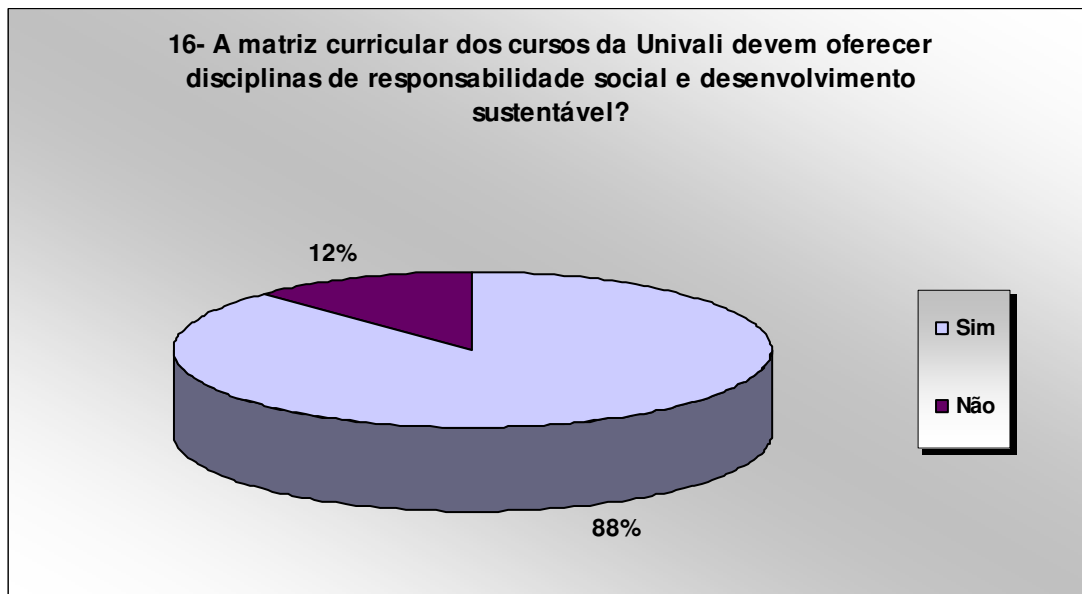
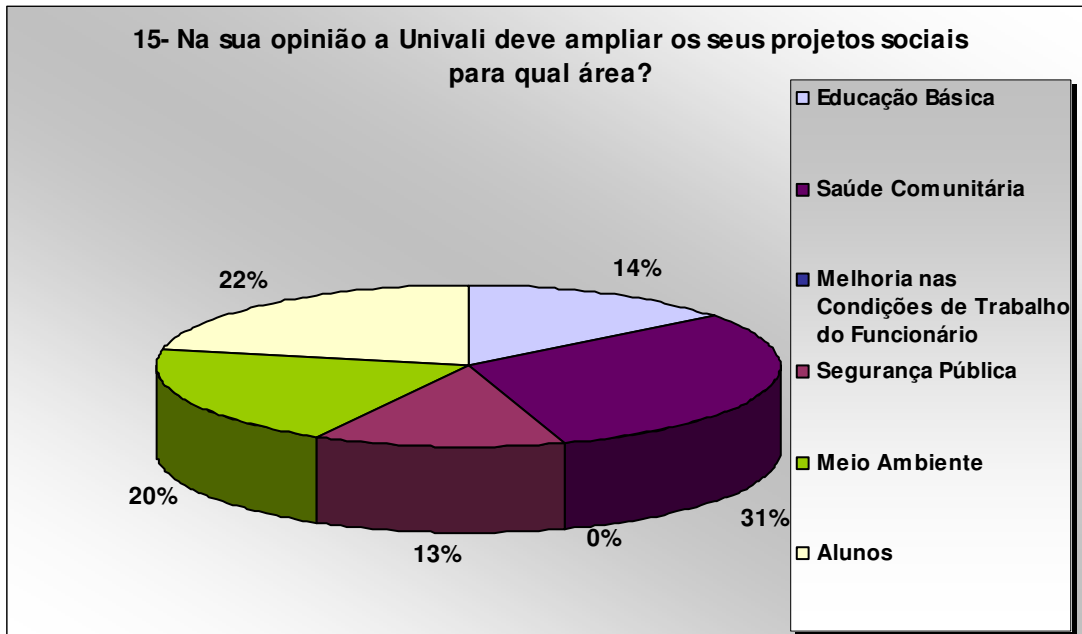


13- A Univali deve ter um programa de voluntariado para os projetos sociais?



14- Na sua opinião os projetos sociais desenvolvidos pela Univali possuem impacto social na comunidade?





APÊNDICE D

Formulário de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES

Para melhor compreender o formulário, será apresentada a explicação sobre a forma de preenchimento:

- ✓ Primeiro quadrante corresponde a estrutura dos objetivos de desenvolvimento do milênio, informando os objetivos, as metas e os indicadores sociais brasileiros a ser identificado como os mais apropriados à IES.
- ✓ O segundo quadrante reserva-se para os critérios de seleção dos indicadores brasileiros, neste caso sugerindo como critérios:

Impacto positivo ao negócio da IES

Atributos:

- Busca alcançar os objetivos estratégicos da organização (atende a missão e visão da IES)

Contribui para o negócio da IES

Atributos:

- O indicador proporciona o aumento de alunos para organização;
- O indicador proporciona a redução de evasão de alunos;

Importância do indicador no local de atuação da IES

Atributos:

- O indicador agrega valor para venda de cursos;
- O indicador aumenta a venda de cursos;
- O indicador aumenta o número de alunos por cursos;

O respondente deve utilizar a escala de importância a seguir para cada critério, correspondendo ao indicador em estudo. Considerando-se o número expressivo de indicadores brasileiros (51 indicadores), para este estudo de mestrado será utilizado somente os indicadores com maior somatório.

Escala de importância dos indicadores.

- Alto impacto do indicador em relação ao critério = peso 4;
 - Médio impacto do indicador em relação ao critério = peso 3;
 - Baixo impacto do indicador em relação ao critério = peso 2;
 - Nenhum impacto do indicador em relação ao critério = peso 1.
- ✓ O terceiro quadrante corresponde ao indicador escolhido, apresentando os indicadores sociais mais apropriados à IES.

Formulário de apuração dos indicadores de Responsabilidade Social mais apropriado à IES							
Entrevistado: _____							
Cargo na IES: _____							
Estrutura			Grau de Importância em Relação aos Critérios de Seleção			Indicador Escolhido	
Objetivo	Meta	Indicador	Estimativa preliminar do impacto no negócio da IES	Contribui para o negócio da IES	Importância do indicador no local de atuação da IES	Soma-tório	Priori-zação
1. Erradicar a extrema pobreza e a fome	Reduzir a um quarto, entre 1990 e 20015, a proporção da população com renda inferior a 1 dólar PPC por dia.	A. participação dos 20% mais pobres e dos 20% mais ricos na renda nacional (dados da PNAD, 1995 a 2005)	3	3	3	9	2º
		B.distribuição das pessoas entre os 10% mais pobres e o 1% mais rico, por cor/raça (dados da PNAD, 2005)	3	3	3	9	2º
	Erradicar a fome entre 1990 e 2015.	C. evolução do coeficiente de Gini no Brasil (dados da PNAD, 1995 a 2005)	3	3	3	9	2º
		D. taxa de crescimento médio anual dos rendimentos por décimo da distribuição de renda (dados da PNAD, 2001 a 2005)	4	4	4	12	1º
		E.evolução da pobreza extrema no Brasil por cor/raça (dados da PNAD, 1990 a 2005)	4	4	4	12	1º
		F.evolução da pobreza extrema segundo área de	4	4	4	12	1º

		residência (dados da PNAD, 1990 a 2005)					
		G. evolução da pobreza extrema por Regiões (dados da PNAD, 1990 a 2005)	4	4	4	12	1°
		H. desnutrição protéico-calórica em crianças com menos de 1 ano e entre 1 e 2 anos de idade, nas áreas cobertas pela Estratégia Saúde da Família (dados do Siab/MS – Base ajustada, 1999 a 2002)	2	2	3	7	3°
		I. taxa de internação de crianças com menos de 1 ano de idade por desnutrição nas Regiões do Brasil (dados do SIH/MS, 1999 a 2006)	4	4	4	12	1°
2. Universalizar a educação primária	Garantir que, até 2015, todas as crianças, de todas as regiões do país, independentemente de cor/raça e sexo, concluam o ensino fundamental.	A. taxa de frequência escolar líquida das pessoas de 7 a 17 anos, por grupos de idade e nível de ensino, segundo sexo e cor/raça – Brasil e grandes regiões (dados da PNAD, 1992 e 2005)	4	4	4	12	1°
		B. taxa de frequência líquida das pessoas de 7 a 17 anos de idade, segundo os quintos de rendimento familiar mensal per capita dados da (PNAD, 2005)	4	4	4	12	1°
		C. taxa média esperada e tempo médio de conclusão da 4ª e da 8ª série do ensino	4	4	4	12	1°

		fundamental (dados do INEP/MEC, 2005)					
		D. índice de adequação idades-ano de escolaridade, da população de 9 a 16 anos, por regiões geográficas (dados da PNAD, 2005)	4	4	4	12	1º
		E. resultado do Saeb em língua portuguesa na 4ª série do ensino fundamental, por redes de ensino, em escolas urbanas (dados do Saeb, 1995 a 2005)	4	4	4	12	1º
		F. Resultados do SAEB em matemática na 3ª série do ensino fundamental, por redes de ensino, em escolas urbanas (dados do Saeb, 1995 a 2005)	4	4	4	12	1º
		G. Taxa de alfabetização das pessoas de 15 a 24 anos de idade, segundo sexo, cor/raça e situação do domicílio – Brasil e Grandes Regiões (dados PNAD, 2005)	4	4	4	12	1º
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres	Eliminar as disparidades entre sexos nos ensinos fundamental e médio, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, o mais	A. proporção de mulheres ocupadas no setor agrícola sem rendimento, por grandes regiões (dados da PNAD, 1992 e 2005)	2	2	2	6	4º
		B. taxa de defasagem escolar	4	4	4	12	1º

	tardar até 2015.	entre os estudantes do ensino fundamental e médio, por sexo e cor/raça (dados da PNAD, 2005)					
		C.taxa de participação por sexo e cor/raça (dados da PNAD, 1992 a 2005)	1	1	1	3	5°
		D.distribuição da população ocupada por sexo e cor/raça, segundo a posição na ocupação (dados da PNAD, 2005)	1	1	1	3	5°
		E. proporção de trabalhadoras domésticas com carteira de trabalho assinada, por cor/raça (dados da PNAD, 1992 a 2005)	2	2	2	3	5°
		F. proporção da população ocupada que contribui para a Previdência Social, por sexo e cor/raça (dados da PNAD, 1992 e 2005)	2	2	2	6	4°
		G. relação entre o rendimento-hora da população ocupada, por sexo e cor/raça, segundo classes de anos de estudo (dados da PNAD, 1992 e 2005)	4	4	4	12	1°
		H. proporção de mulheres eleitas senadoras e deputadas federais em relação ao total de eleitos (dados da Câmara dos Deputados e	1	1	1	3	5°

		do Senado Federal, 1994, 1998, 2002 e 2006)					
		I. distribuição dos cargos de DAS, segundo sexo (dados da SRH/MPOG, 1998 e 2006)	1	1	1	3	5°
		J. número de Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher (dados da SENASP/ MJ, 2004)	1	1	1	3	5°
		K. número de ocorrências de delitos por DEAM (dados da SENASP/MJ, 2003 e 2005)	1	1	1	3	5°
		L. mulheres eleitas para Câmara dos Deputados e assembléias legislativas estaduais, por Grandes Regiões (dados do TSE, 2006)	1	1	1	3	5°
4. Reduzir a mortalidade na infância	Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças com menos de 5 anos de idade.	A. mortalidade proporcional entre menores de 1 ano, segundo grupos de causas, Brasil e grandes regiões (dados da SVS/MS, 1996, 2000 a 2005)	1	1	1	3	5°
		B. distribuição percentual dos óbitos infantis por grupos de idade (0 a 6 dias; (7 a 27 dias; 28 a 364 dias) por causas selecionadas, por grandes regiões e por cor/raça (dados da SVS/MS, 1996, 2000 e 2005)	1	1	1	3	5°

5. Melhorar a saúde materna	Pro mover, na Rede do Sistema Único de Saúde (SUS), cobertura universal por ações de saúde sexual e reprodutiva até 2015.	A. proporção de óbitos maternos segundo grupo de causas (dados do SIM/SVS/MS, 2000 a 2005)	1	1	1	3	5°
	Até 2015, ter detido o crescimento da mortalidade por câncer de mama e de colo de útero , invertendo a tendência atua l.	B. proporção de cobertura por consultas de pré-natal por região de residência da mãe (dados da SVS/MS, 2005)	1	1	1	3	5°
		C. número de internações por aborto no SUS, por grandes regiões (estimativas do SIH/SUS, 2003)	1	1	1	3	5°
		D. taxa de mortalidade de mulheres de 30 a 69 anos, segundo alguns tipos selecionados de neoplasias (dados da SVS/MS, 2000 a 2005)	1	1	1	3	5°
		E. taxa de mortalidade de mulheres de 30 a 69 anos por causas selecionadas (dados da SVS/MS, 2000 a 2005)	1	1	1	3	5°
6. Combater o HIV/aids, a malária e outras doenças	Até 2015, ter reduzido a incidência da malária e da tuberculose.	A. número de casos de malária na Amazônia Legal (dados SIVEP-Malária/SVS/MS)	1	1	1	3	5°

	Até 2010, ter eliminando a hanseníase.	B. incidência e taxa de incidência de tuberculose (de todas as formas, pulmonar e pulmonar bacilífera), por ano de notificação (dados SINAN-TB/SVS/MS, 2000 a 2005)	1	1	1	3	5°
7. Garantir a sustentabilidade ambiental	Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais. Reduzir pela metade, até 2015, a porção da população sem acesso permanente e sustentável à água potável e esgotamento sanitário. Até 2020, ter alcançado uma melhora significativa na vida de pelos menos 100 milhões de habitantes de assentamentos precários.	A. área original e área de remanescentes florestais da Mata Atlântica em 1990 e 1995 (dados da Fundação SOS Mata Atlântica, INPE e Instituto Socioambiental, 1998)	1	1	1	3	5°
		B. taxa média de desmatamento da Amazônia, em 1977-1988 e de 1988 a 2004 (dados do INPE, 2005)	1	1	1	3	5°
		C. número e área total de Unidades de Conservação federais, 2002 a 2005 (dados do IBAMA/MMA, 2005)	1	1	1	3	5°
		D. distribuição da área total de Unidades de Conservação federais em categorias de manejo, 2005 (dados do IBAMA/MMA, 2005)	1	1	1	3	5°
		E. número, tipos e áreas de Unidades de Conservação municipais, em 2002 (dados do IBGE, 2005)	1	1	1	3	5°

	F. população indígena no Brasil (FUNAI, 2005)	1	1	1	3	5°
	G. número total de terras indígenas, Brasil, 2005 (FUNAI, 2005)	1	1	1	3	5°
	H. número total de terras indígenas e área daquelas que têm situação fundiária regularizada ou em fase de finalização, Brasil (FUNAI, 2005)	1	1	1	3	5°
	I. oferta interna de energia no Brasil, em 2003 (dados do BEN, 2004)	1	1	1	3	5°
	J. intensidade no uso de energia no setor agropecuário, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)	1	1	1	3	5°
	K. intensidade no uso de energia na indústria, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)	1	1	1	3	5°
	L. intensidade no uso de energia no setor de transportes, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)	1	1	1	3	5°
	M. intensidade no uso de energia no setor de serviços, em 1995 e 2003 (dados do BEN, 2004)	1	1	1	3	5°
	N. emissões de CO2 por dólar de PIB, em 2002 (dados da Agência Internacional de Energia)	1	1	1	3	5°
	O. emissões de	1	1	1	3	5°

		CO2 por oferta interna de energia, em 2002 (dados da Agência Internacional de Energia)					
		P. emissões de CO2 , metano, óxido nitroso, óxidos de nitrogênio e monóxido de carbono, 1990 e 1994 (dados do MCT, 2005)	1	1	1	3	5°
		Q. consumo de CFC, PCA, brometo de metila, halons, CTC, HCFC, 1992 e 2003 (dados do IBAMA/MMA e MDIC, 2005)	1	1	1	3	5°
		R. percentual da população que vive em domicílios particulares permanentes com água canalizada, por município (dados do Censo, 2000)	4	4	4	12	1°
		S. percentual de domicílios urbanos com acesso a esgotamento sanitário por rede geral ou fossa séptica, por município (IPEA/DISOC, com base nos microdados do Censo IBGE, 2000)	4	4	4	12	1°
		T. percentual de moradores em domicílios particulares permanentes urbanos com acesso a serviços	4	4	4	12	1°

		adequados de água e esgoto, segundo a cor/raça dos chefes de domicílio (IBGE, microdados da PNAD 1992-2005)					
		U. número de domicílios e pessoas em assentamentos precários por Grandes Regiões (IBGE e CEM/CEBRAP-MCidades, com bases nos microdados do Censo, 2000)	4	4	4	12	1º
		V. déficit habitacional quantitativo segundo total, urbano, rural, componentes do déficit, faixa de renda e Grandes Regiões (Fundação João Pinheiro/MCidades, com base nos microdados da PNAD, 2005)	4	4	4	12	1º
		X. domicílios urbanos com condições de moradia inadequadas, segundo as Grandes Regiões (IPEA/DISOC, com base nos microdados da PNAD, 2005)	4	4	4	12	1º
		Z. percentual de domicílios particulares permanentes urbanos com condições de moradia adequadas, segundo grandes	4	4	4	12	1º

		regiões e cor/raça dos chefes de domicílio (IPEA/ (DISOC com base nos microdados do IBGE, PNAD, 1992 a 2005)					
8. Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento	<p>Avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório.</p> <p>Atender as necessidades especiais dos países menos desenvolvidos Inclui: um regime isento de direitos e não sujeito a quotas para as exportações dos países menos desenvolvidos; um programa reforçado de redução da dívida dos países pobres muito endividados (PPME) e anulação da dívida bilateral oficial; e uma ajuda pública para o desenvolvimento mais generosa aos países empenhados na luta contra a pobreza.</p> <p>Atender às necessidades especiais dos países sem acesso ao mar e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento (mediante o</p>	Não possui indicadores brasileiros					

	<p>Programa de Ação para o Desenvolvimento Sustentável dos Pequenos Estados Insulares em Desenvolvimento e as conclusões da vigésima segunda sessão extraordinária da Assembléia Geral).</p> <p>Tratar globalmente o problema da dívida dos países em desenvolvimento, mediante medidas nacionais e internacionais de modo a tornar a sua dívida sustentável</p> <p>Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e executar estratégias que permitam que os jovens obtenham um trabalho digno e produtivo.</p> <p>Em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, nos países em vias de desenvolvimento.</p> <p>Em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis os benefícios das</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

	novas tecnologias, em especial das tecnologias de informação e de comunicações.						
--	---	--	--	--	--	--	--

APENDICE E

Formulário de indicadores de desempenho mais relevante para IES

Para melhor compreender o formulário, será apresentada a explicação sobre a forma de preenchimento:

- Primeiro quadrante corresponde aos objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho da IES.

- O segundo quadrante reserva-se para os critérios de seleção dos indicadores, neste caso sugerindo como critérios:
 - ✓ O indicador é completo (suficiente para avaliar o objetivo estratégico)
 - ✓ O indicador é de fácil obtenção
 - ✓ O indicador é de fácil compreensão

Partindo do pressuposto que os objetivos estratégicos são definidos, visando alcançar a missão e a visão da IES, os indicadores de desempenho em estudo deveram atender os requisitos a seguir:

- Busca atingir o objetivo estratégico (atende a missão e a visão da IES em estudo)
- Os indicadores são mensuráveis

Missão da UNIVALI - Produzir e socializar o conhecimento pelo ensino, pesquisa e extensão, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético.

Visão da UNIVALI - Ser reconhecida como Universidade de excelência na atividade de ensino, no desenvolvimento e divulgação de pesquisas e na gestão criativa e empreendedora de projetos sociais.

O respondente deve utilizar a escala de importância a seguir para cada critério, correspondendo ao indicador em estudo. Para este estudo de mestrado será utilizado somente os indicadores com maior somatório.

Para cada critério deve ser utilizada a escala de relevância dos indicadores:

- Alta relevância para IES = peso 4;
- Média relevância para IES = peso 3;
- Baixa relevância para IES = peso 2;
- Nenhuma relevância para IES = peso 1.

- O terceiro quadrante corresponde ao indicador escolhido, apresentando os indicadores de desempenho mais relevantes para IES.

Cargo do participante: _____

Data: _____

Objetivos e Indicadores da IES		Grau de relevância em relação aos critérios de seleção			Indicador escolhido	
Objetivo estratégico	Indicador	O indicador é completo (suficiente para avaliar o objetivo)	O indicador é de fácil obtenção	O indicador é de fácil compreensão	Somatório	Priorização
Melhorar a qualificação e atualização pedagógica dos professores	Índice de participação no PP pelos docentes	3	1	3	7	6°
	Número de relatos de experiência na formação continuada	3	4	3	10	3°
	Índice de participação dos docentes em cursos e eventos	3	2	4	9	4°
	Nº de docentes participantes na formação continuada	4	3	4	11	2°
Diversificar as metodologias de ensino em áreas com baixo rendimento acadêmico	Índice de uso de novas metodologias no plano de ensino	3	3	4	10	3°
	Nº de docentes participantes da unidade de pesquisa-ação	4	2	4	10	3°
	Nº de projetos de pesquisa aprovados com esta temática	3	2	4	9	4°
Articular o ensino com as atividades	Índice de utilização da pesquisa	2	2	4	8	5°

de pesquisa, extensão e pós-graduação em parceria com a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura	Índice de utilização da extensão	3	2	4	9	4°
	Índice de participação estudantil em programas comunitários	3	1	4	8	5°
Consolidar o modelo de ensino à distância	Número de novas parcerias com organizações oferta cursos in company	2	1	4	7	6°
	Porcentagem de implementação do modelo de ensino à distância	1	1	1	3	8o
	Nível de conhecimento dos docentes sobre os cursos EaD	2	2	2	6	7°
	Número de cursos de graduação na modalidade EaD nas áreas sociais aplicadas, humanas e tecnológicas	1	1	1	3	8o
Incentivar as parcerias e a produção científica	Área de incentivo a Pesquisa & Desenvolvimento para o aumento no numero de parcerias através de convênios	3	1	4	8	5°
	Número de projetos de pesquisa submetidos a órgãos de fomento externo	3	2	3	8	5°
	Número de pesquisadores participantes em eventos de pesquisa	2	2	2	6	7°

Ampliar o número de projetos de extensão	Número de novos projetos de extensão no entorno dos campi da universidade	2	2	2	6	7°
	Nível de conhecimento dos docentes sobre as atividades de extensão universitária à sua área de atuação	3	2	4	9	4°
	Número de novas parcerias estabelecidas junto às prefeituras, governo ou iniciativa privada	3	1	2	6	7°
Melhorar o diálogo com o setor produtivo e comunitário, no levantamento das reais condições e necessidades das comunidades situadas no espaço de abrangência da Univali	Nível de conhecimento dos gestores técnicos sobre as condições e necessidades das comunidades em torno dos campi da universidade	3	3	3	9	4°
	Número de novas ações/ atividades no setor produtivo situado no espaço de abrangência da Univali	3	1	3	7	6°
Consolidar os programas de mestrado e doutorado	Avaliação da CAPES, considerando-se os fatores que mais influenciam nos conceitos dos cursos	4	4	4	12	1°
	Nível de integração de linhas e grupos de pesquisa entre os cursos de mestrados e doutorados institucionais	4	3	4	11	2°

Consolidar a oferta de cursos de Pós - Graduação Lato Sensu	Número de novos cursos lançados	3	3	3	9	4°
	Número de cursos oferecidos a instituições públicas e privadas	3	3	3	9	4°