

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**EDUARDO AUGUSTO DOCAMPO CANTERI LEME DOS SANTOS**

**PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS DE UMA EMPRESA DE  
PONTA GROSSA – PR BASEADA NAS NECESSIDADES SOCIAIS  
REGIONAIS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PONTA GROSSA**

**2017**

**EDUARDO AUGUSTO DOCAMPO CANTERI LEME DOS SANTOS**

**PRIORIZAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS DE UMA EMPRESA DE  
PONTA GROSSA – PR BASEADA NAS NECESSIDADES SOCIAIS  
REGIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Profa. Dra. Joseane Pontes

**PONTA GROSSA**

**2017**



Ministério da Educação  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO  
PARANÁ**  
**CÂMPUS PONTA GROSSA**  
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção



## **TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC**

Priorização das Ações Sociais de uma Empresa de Ponta Grossa – PR Baseada nas  
Necessidades Sociais Regionais

por

*Eduardo Augusto Docampo Canteri Leme dos Santos*

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 16 de novembro de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

**Profa. Dra. Joseane Pontes**

Prof. Orientador

---

**Prof.Dr. Cassiano Moro Piekarski**

Membro titular

---

**Prof.Dr. Fábio Neves Puglieri**

Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

*À humanidade e à esperança de  
que possamos, um dia, vencer a guerra  
contra a insensatez.  
(ASIMOV, Isaac, 1972)*

## RESUMO

D C L SANTOS, Eduardo Augusto. **Priorização das Ações Sociais de uma Empresa de Ponta Grossa – PR Baseada nas Necessidades Sociais Regionais**. 2017. 84. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

A desigualdade social é um dos grandes problemas da atualidade, sendo, portanto, motivo de preocupação para todos setores da economia, inclusive da iniciativa privada, através da Responsabilidade Social Corporativa. Assim, o presente trabalho se propôs a priorizar as ações sociais desenvolvidas por uma empresa de Ponta Grossa – PR, tendo como base as necessidades sociais da região. Para isso, foi aplicado um modelo de priorização de ações sociais baseado em indicadores sociais, visando avaliar o grau de desenvolvimento da Responsabilidade Social Externa da empresa e a relação existente entre as ações desenvolvidas pela empresa com as necessidades sociais prioritárias da região, estas definidas através dos indicadores sociais. Como resultado, percebeu-se uma maior lacuna na educação da região, sendo esta a maior necessidade social da mesma, e também a menos impactada pelas ações sociais da empresa estudada, tornando esta a prioridade para o desenvolvimento social da região. Demonstrando, dessa forma, uma necessidade de reavaliação do plano de Responsabilidade Social Externa da empresa, visando atender as lacunas apresentadas e, assim, tornar seu plano mais eficaz na promoção do bem-estar social.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Social. Responsabilidade Social. Ações Sociais. Indicadores Sociais. Priorização.

## ABSTRACT

D C L SANTOS, Eduardo Augusto. **Prioritization of Social Actions Developed by a Company from Ponta Grossa – PR Based on the Social Necessities of the Region.** 2017. 84. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Federal University of Technology– Parana. Ponta Grossa, 2017.

Social inequality is one of the biggest issues in our era, therefore, being a concern for all sectors from economy, including the private initiative by the Corporate Social Responsibility. Thereby, this research goals the prioritization of the social actions developed by a company from Ponta Grossa – PR based on the social necessities of the region. Therefore, a social actions prioritization model based on social indicators was used to evaluate the development level of the external corporate social responsibility of the company and the relationship between the social actions developed and the key social necessities of the region. As results, it was acknowledged a major gap on the educational development of the region, that being the key social necessity and the necessity less worked one by the social actions developed by the company, that being the priority for the social development of the region. Presenting a necessity to reassess the company's External Social Responsibility plan, with the goal of solving the opened gaps and making a more effective plan to promote the social wellness.

**Keywords:** Social Development. Social Responsibility. Social Actions. Social Indicators. Prioritization.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Estágios do Desenvolvimento da RSC .....              | 25 |
| Figura 2 - Estágios da Responsabilidade Social .....             | 26 |
| Figura 3 - Processo de Agregação Informacional no Indicador..... | 36 |
| Figura 4 - Formação do IDH.....                                  | 45 |
| Figura 5 - Fluxograma Esquemático das Etapas Desenvolvidas ..... | 56 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Resumo Histórico da Conceituação da RSC.....                            | 20 |
| Quadro 2 - Evolução Histórica das Práticas de Responsabilidade Social no Brasil .. | 22 |
| Quadro 3 - As Abordagens nas Relações com os Stakeholders.....                     | 30 |
| Quadro 4 - Parâmetros de Pesquisa para Indicadores Sociais.....                    | 34 |
| Quadro 5 - Indicadores de Renda e Pobreza.....                                     | 37 |
| Quadro 6 - Indicadores Demográficos e de Saúde .....                               | 38 |
| Quadro 7 - Indicadores Educacionais e Culturais .....                              | 39 |
| Quadro 8 - Indicadores Político-sociais e de Opinião Pública.....                  | 40 |
| Quadro 9 - Indicadores de Qualidade de Vida e Meio-ambiente.....                   | 41 |
| Quadro 10 - Indicadores de Mercado de Trabalho.....                                | 42 |
| Quadro 11 - Indicadores Habitacionais e de Infraestrutura Urbana .....             | 43 |
| Quadro 12 - Resumo dos Resultados de Pesquisa.....                                 | 51 |
| Quadro 13 - Valores atribuídos à matriz de priorização de desempate.....           | 61 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Ranking de número de projetos sociais desenvolvidos por empresa..... | 54 |
| Tabela 2 - Matriz de decisão para priorização dos indicadores sociais.....      | 58 |
| Tabela 3 - Matriz de priorização de indicadores sociais empatados .....         | 60 |
| Tabela 4 - Valores do IDH-M por dimensão. ....                                  | 65 |
| Tabela 5 - Matriz para priorização dos indicadores sociais.....                 | 66 |
| Tabela 6 - Notas da organização abertas por indicador social.....               | 67 |

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

### LISTA DE SIGLAS

|       |   |
|-------|---|
| GRSE  | Gestão da Responsabilidade Social Externa           |
| GRSI  | Gestão da Responsabilidade Social Interna           |
| GSC   | Gestão Social Cidadã                                |
| GRI   | <i>Global Reporting Initiative</i>                  |
| IBGE  | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística     |
| IDH   | Índice de Desenvolvimento Humano                    |
| IDH-M | Índice de Desenvolvimento Humano Municipal          |
| IPDM  | Índice IPARDES de Desempenho Municipal              |
| PNUD  | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento   |
| RCAAP | Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal |
| RSC   | Responsabilidade Social Corporativa                 |
| RSE   | Responsabilidade Social Externa                     |
| RSI   | Responsabilidade Social Interna                     |

### LISTA DE ACRÔNIMOS

|         |   |
|---------|---|
| CAPES   | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| IPARDES | Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social  |
| SciELO  | <i>Scientific Electronic Library Online</i>                 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>11</b> |
| 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO .....  | 12        |
| 1.1.1 Objetivo Geral .....   | 12        |
| 1.1.2 Objetivos Específicos.....   | 13        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA.....   | 13        |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 14        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1 OS SETORES ECONÔMICOS E A QUESTÃO SOCIAL.....                          | 16        |
| 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....                               | 19        |
| 2.2.1 O Conceito de Responsabilidade Social Corporativa .....              | 19        |
| 2.2.2 Os limites e princípios da Responsabilidade Social Corporativa ..... | 23        |
| 2.2.3 Os estágios da Responsabilidade Social Corporativa .....             | 25        |
| 2.2.4 Responsabilidade Social Corporativa e os stakeholders .....          | 28        |
| 2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE.....             | 30        |
| 2.4 INDICADORES SOCIAIS.....   | 34        |
| 2.4.1 Principais Indicadores Sociais para a Política Social.....           | 36        |
| 2.4.1.1 Indicadores de renda e pobreza.....                                | 37        |
| 2.4.1.2 Indicadores demográficos e de saúde .....                          | 38        |
| 2.4.1.3 Indicadores educacionais e culturais .....                         | 39        |
| 2.4.1.4 Indicadores político-sociais e de opinião pública .....            | 40        |
| 2.4.1.5 Indicadores de qualidade de vida e meio-ambiente .....             | 41        |
| 2.4.1.6 Indicadores de mercado de trabalho.....                            | 42        |
| 2.4.1.7 Indicadores habitacionais e de infraestrutura urbana.....          | 42        |
| 2.4.2 Indicadores Sintéticos: IDH e IDH-M .....                            | 43        |
| 2.4.2.1 Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) .....                       | 44        |
| 2.4.2.2 Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M).....            | 46        |
| 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO .....                                   | 47        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM.....  | 50        |
| 3.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO.....   | 52        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA.....   | 52        |
| 3.4 OBJETO DE ESTUDO .....  | 53        |
| 3.4.1 Justificativa para Seleção da Empresa .....                             | 53        |
| 3.4.2 Apresentação da Empresa .....   | 55        |
| 3.5 ETAPAS DESENVOLVIDAS.....   | 55        |
| 3.5.1 Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social Externa da empresa..... | 56        |
| 3.5.2 Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência regional .....        | 57        |
| 3.5.3 Etapa 3: Levantamento dos indicadores sociais regionais .....           | 58        |
| 3.5.4 Etapa 4: Estabelecimento dos indicadores sociais prioritários .....     | 58        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>  | <b>62</b> |
| 4.1 JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA SELECIONADA .....                            | 62        |
| 4.2 APLICAÇÃO DO MODELO.....  | 63        |
| 4.2.1 Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social Externa da empresa..... | 63        |
| 4.2.2 Etapa 2: Estabelecimento do Escopo de Abrangência Regional .....        | 64        |
| 4.2.3 Etapa 3: Levantamento dos Indicadores Sociais Regionais .....           | 64        |
| 4.2.4 Etapa 4: Estabelecimento dos indicadores sociais prioritários .....     | 65        |
| 4.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS.....                                  | 67        |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>   | <b>69</b> |
| 5.1 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....                                       | 71        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>72</b> |
| <b>ANEXO A.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>ANEXO B.....</b>   | <b>79</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A desigualdade social é, desde muito tempo, uma das grandes preocupações para todos os setores econômicos. Nesse cenário, percebe-se um crescente comprometimento com a busca pelo desenvolvimento sustentável numa escala mundial. Onde, junto de ações voltadas à esfera ambiental, também se faz necessária a atenção para carências sociais crescentes, estas estritamente relacionadas aos fatores econômicos, agora muito mais visíveis devido aos efeitos de uma sociedade extremamente globalizada.

Pode-se perceber a pobreza humana como principal forma de manifestação da desigualdade social. No Brasil, 7,9% da população (cerca de 16 milhões) apresenta renda de até R\$181,00 (IBGE, 2015). No mundo, pessoas em condição de pobreza somam cerca de 2,2 bilhões de pessoas (PNUD, 2014). Estes números demonstram o quão alarmante é a questão da pobreza, pois além de sua natural associação com a falta de renda, a pobreza também representa privação do acesso a serviços de saúde, saneamento e educação, também sinalizando outras situações de vulnerabilidade, por exemplo, em casos de mortalidade infantil, desnutrição, ou fome, como é definido pelos indicadores estabelecidos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2014).

A economia atual pode ser segmentada em 3 setores: o Primeiro Setor, representado pelo Estado; o Segundo Setor, pelas organizações privadas e Mercado; e o Terceiro Setor, pelas entidades de interesse civil e não lucrativos (MINTZBERG, 2015).

O Estado, representante maior do Primeiro Setor da Economia, sempre teve total responsabilidade sobre os problemas sociais de suas respectivas nações. Porém, devido à má gestão pública (NATSIOS, 2009), casos cada vez mais comuns de corrupção e de problemas comumente esperados ao gerir um sistema extremamente complexo como a sociedade globalizada, é provável que o Estado por si só seja insuficiente para solucionar todos problemas sociais.

O Terceiro Setor, por meio da sociedade civil organizada, apresenta competências necessárias para atuar em algumas mudanças deste cenário

social, no entanto, não possuem os recursos econômicos necessários para trabalhar sozinho os males sociais em sua totalidade.

Assim, diversas empresas, representantes maiores do mercado e do Segundo Setor, vem através da implementação de planos de responsabilidade social, amenizando os problemas sociais e promovendo algumas mudanças sociais nas comunidades onde estas organizações estão inseridas através de seu desenvolvimento sustentável.

Porém, é comum entre as empresas ao implementarem seus planos de responsabilidade social não apresentarem uma metodologia estabelecida para nortear na escolha de ações sociais a serem desenvolvidas. Assim, muitas vezes, estas acabam resolvendo aqueles problemas que estejam a seu alcance, sem o uso de qualquer forma de priorização dos problemas reais da comunidade a qual pertence.

A falta de uso de um critério na solução das necessidades sociais acaba gerando um grande distanciamento entre as ações que deveriam ser incentivadas e aquelas que estão de fato sendo feitas.

Portanto, com este cenário estabelecido e devido à falta de prática no exercício de critérios na execução de planos de responsabilidade social, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais ações de responsabilidade sociais desenvolvidas por empresas de acordo com as principais necessidades da comunidade em que a empresa pertence?

Com isso, e buscando-se solucionar a pergunta de pesquisa anteriormente mencionada, pode-se elaborar os seguintes objetivos para o trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.1.1 Objetivo Geral

Priorizar as ações de responsabilidade sociais desenvolvidas por uma empresa de Ponta Grossa – PR conforme as necessidades regionais.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as metodologias para a priorização das ações de responsabilidade social em relação às necessidades regionais;
- Identificar as principais necessidades sociais da comunidade a qual a empresa pertence através de seus indicadores sociais regionais;
- Identificar as ações de Responsabilidade Social Externa desenvolvidas pela empresa;
- Priorizar os indicadores sociais da comunidade a qual a empresa pertence.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

O Primeiro Setor ainda é o principal responsável por suprir as necessidades sociais (MELO NETO; FROES, 1999; 2001; 2011). Porém, é sabido que o mercado sempre teve e tem grande impacto social, tanto positivo como negativo, na sociedade, como, por exemplo, o caso da companhia americana de entretenimento infantil The Cartoon Network apresentado por Peterson e Pfitzer (2009), onde devido à quantidade excessiva de horas que crianças estavam gastando assistindo desenhos, houve um grande aumento nos casos de obesidade infantil. Isso mostra que a responsabilidade social é fundamental para o estabelecimento do desenvolvimento sustentável tanto das empresas, como da comunidade onde elas se inserem.

Assim, o presente trabalho apresenta grande importância, devido ainda ser incomum a cultura do uso de ferramentas de priorização das demandas sociais por parte das empresas ao estabelecer um plano de responsabilidade social (GISH, 2013), e ainda a existência de incerteza quanto a busca sustentável e correta dos planos de responsabilidade social das empresas (PORTER; KRAMER, 2006).

Com isso, é possível trazer uma visão mais analítica sobre as necessidades da comunidade dentro das organizações socialmente responsáveis, possibilitando a elaboração de planos que efetivamente trabalhem as questões sociais críticas. Assim, a responsabilidade social torna-se dentro das empresas uma ferramenta de mudança social e não apenas um ato publicitário, como é comumente visto, buscando-se incentivar um maior desenvolvimento de projetos sociais por parte do Segundo Setor.

É necessário ressaltar que o trabalho se baseia em apenas um dentre os diferentes pontos de vista relativos ao conceito de Responsabilidade Social. Esta abordagem parte do pressuposto que as empresas devem atuar diretamente em prol do bem-estar social, sendo responsável pela concepção de ações que reduzam os impactos sociais negativos inerentes de seu negócio e que vão de encontro com as necessidades mais críticas da comunidade que a mesma se insere. Dessa forma, tendo o Segundo Setor também como um promotor do desenvolvimento social tanto em escala local como mundial, atuando em conjunto com os demais setores da economia.

Além disso, o presente trabalho também busca pela conscientização da necessidade de parcerias entre os 3 setores da economia para a melhoria social. Onde, pretende-se através do uso dos indicadores sociais regionais, uma maior integração entre Estado e mercado.

Indiretamente, porém não com menor importância, este trabalho também visa promover uma maior atenção para discussão da responsabilidade social no âmbito empresarial dentro dos cursos de Engenharia de Produção, sendo fundamental para a formação de não apenas profissionais socialmente responsáveis, mas também cidadãos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em 3 capítulos, a seguir:

No Capítulo 1 foi apresentada a contextualização deste trabalho, bem como os seus objetivos e justificativa.



No Capítulo 2 será apresentada a revisão bibliográfica deste trabalho, com o objetivo de embasar teoricamente o mesmo através da conceituação dos setores da economia e a questão social, o papel da responsabilidade social como fator de competitividade, bem como conceitos pertinentes a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sua relação com os *stakeholders*.

Além disso, será feita a revisão dos principais indicadores sociais utilizados na elaboração de políticas públicas no Brasil, que representarão quantitativamente as necessidades sociais da comunidade.

O Capítulo 3 apresentará a metodologia para responder o problema de pesquisa e também consolidar parte dos objetivos deste trabalho.

No Capítulo 4, será apresentada a aplicação da metodologia consolidada no capítulo anterior e também a discussão acerca dos resultados obtidos através da mesma.

Por fim, no Capítulo 5, ocorrerá a conclusão do trabalho, onde será avaliado o atendimento dos objetivos do mesmo e serão feitas sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo, busca apresentar a relação dos setores da economia com a questão social, o papel da responsabilidade social como fator de competitividade, bem como conceitos pertinentes a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e sua relação com os *stakeholders*.

Também será feita a revisão dos principais indicadores sociais utilizados na elaboração de políticas públicas no Brasil, que representarão quantitativamente as necessidades sociais da comunidade.

### 2.1 OS SETORES ECONÔMICOS E A QUESTÃO SOCIAL

De acordo com a explanação feita no Capítulo 1, os 3 setores da economia são: o Primeiro Setor, representado pelo Estado; o Segundo Setor, pelas organizações privadas e Mercado; e o Terceiro Setor, pelas entidades de interesse civil e não lucrativos (MINTZBERG, 2015).

Dentro do cenário social, o Estado sempre foi tido como o principal provedor de serviços sociais e responsável pelo bem-estar dos cidadãos. Porém, devido a crescente incapacidade de gerir as demandas sociais e prover serviços de forma eficiente do por parte do Primeiro Setor, ocorreu desenvolvimento de uma nova ordem social (MELO NETO; FROES, 1999).

Nesta “nova ordem social” discutida por Melo Neto e Froes (1999), novas instituições sociais acabam se organizando, com o intuito de responder as crescentes demandas sociais através da mobilização da sociedade civil (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011), através da coordenação de esforços individuais para construção de um bem público maior (SIEVERS, 2010), formando assim, o Terceiro Setor.

Para Arruda (2001), o Terceiro Setor é a união de entidades da sociedade civil para fins públicos e não lucrativos, dessa forma, coexistindo com o Estado e o Mercado. Já Melo Neto e Froes (1999) definem este setor como a reunião da sociedade civil organizada, Estado e instituições sociais de empresas em prol do bem-estar social.

Assim, ao se estabelecer o compromisso das instituições deste setor para com a transformação social, pode-se determinar que as ações realizadas por estas objetivam a redução da pobreza, defender interesses sociais e promover os direitos civis (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011), e também, pela promoção do desenvolvimento econômico através do aumento da empregabilidade e geração de conhecimento através das ações junto à comunidade (MELO NETO; FROES, 2001).

Veiga-Neto, Panhosi e Godoy (2004) ressaltam que, apesar da existência de entidades filantrópicas, as ações desenvolvidas por instituições do Terceiro Setor não são, principalmente, atos de caridade, mas sim ações integradas em prol da sociedade.

Logo, pode-se sumarizar a diferença do Terceiro para o Primeiro e Segundo setores na inexistência de um compromisso para com o lucro, a separação do aparato governamental, não serem compulsórias e apresentarem capacidade de governança e estrutura própria (ASSUMPÇÃO; CAMPOS, 2011). Sendo representada, mais comumente, por igrejas, universidades, sindicatos e, principalmente, ONGs.

Visto que, devido ao aumento da participação da sociedade na solução da pobreza e, também, da responsabilidade social por parte das empresas, esforços conjuntos entre setor privado, sociedade civil, governo e ONGs são cada vez mais comuns (MELO NETO; FROES, 1999).

O setor social é repleto de exemplos de colaboração com os demais, porém, apenas o esforço conjunto entre todos setores, visando um impacto colaborativo, permite o combate de problemas sociais mais complexos (KANIA; KREMER, 2011).

Devido certas mudanças no cenário mundial, alianças entre os setores público e privado tornaram-se cada vez mais recorrentes, podendo-se citar, principalmente, o aumento do uso de recursos privados no combate a problemas sociais, e a crescente globalização, que desencadeou a presença de multinacionais em diversos países em desenvolvimento (NATSIOS, 2009).

Assim, principalmente por este acelerado processo de globalização, percebe-se um aumento de questões sociais a serem resolvidas. Pois, estas

surgem devido as relações existentes entre mercado, governo e sociedade, sendo necessário, portanto, a união dos três para a solução das mesmas (KANIA; KREMER, 2011).

Portanto, sob esta ótica colaborativa, o Terceiro Setor é extremamente beneficiado através dessas alianças, permitindo o desenvolvimento de seus projetos e potencializando o alcance de suas ações através dos recursos e apoio provenientes da iniciativa privada (VEIGA-NETO; PANHOSI; GODOY, 2004).

Ainda que o Estado possa se apresentar administrativamente frágil, até mesmo, corrupto (NATSIOS, 2009), o setor público ainda é fundamental ao se tratar das questões sociais, sendo o principal responsável pelo bem-estar social através de políticas públicas voltadas para educação, saúde, cultura, assistência social, promoção de direitos, etc. (VEIGA-NETO; PANHOSI; GODOY, 2004) e, ao trabalhar conjuntamente com os setores, pela coleta, análise e disponibilização de informações relevantes à sociedade (LEVIN; SCHNEIR, 2015).

Isto posto, vê-se que cada setor tem sua importância na construção do bem-estar social, de modo que, através de um Estado elaborador de estratégias globais benéficas para sociedade (MELO NETO; FROES, 2001) e provedor de informações públicas de qualidade (LEVIN; SCHNEIR, 2015), empresas socialmente responsáveis e um Terceiro Setor robusto, pode-se, finalmente, construir uma sociedade saudável (MINTZBERG, 2015).

Contudo, ainda há dúvidas quanto a real importância e papel da responsabilidade social dentro das empresas em um cenário social no qual o Mercado já é favorecido (MINTZBERG, 2015).

Visando elucidar esta questão, a seguir será feita a conceituação da responsabilidade e, posteriormente, será discutido o papel da responsabilidade social como um fator de vantagem competitiva na atuação de uma empresa no mercado.

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Com o intuito de dar maior embasamento a questão da responsabilidade social no meio empresarial, a seguir será discutido o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e suas características, que servirão de base para o levantamento dos parâmetros pertinentes a responsabilidade social da organização e, posteriormente, o desenvolvimento do modelo de priorização de ações sociais segundo os indicadores sociais da região.

### 2.2.1 O Conceito de Responsabilidade Social Corporativa

No cenário de globalização que as organizações estão inseridas hoje em dia, as empresas começam a adotar estratégias mais proativas para garantir sua vantagem competitiva frente a crescente concorrência, sendo estas pautadas em fundamentos éticos e visando o desenvolvimento da sociedade. Estas estratégias são conhecidas por RSC (MACEDO, 2013).

Melo Neto e Froes (2011) explanam que houve grandes modificações nas práticas de responsabilidade social através do tempo, sendo, inicialmente, vistas apenas como ações filantrópicas. Porém, devido ao aumento de escopo de atuação de tais práticas, tornaram-se ações de cunho estratégico, ganhando certificações e regulamentações, podendo, atualmente, ser incorporada como sistema de gestão.

Filantropia, para Paiva (2001), é traduzida em ações de caridade que atenuam momentaneamente um problema social, como atos de doação de bens, sendo uma iniciativa imediatista, não apresentando preocupação com ações cívicas e duradouras. Diferenciando-se, portanto, de RSC (MELO NETO; FROES, 2001).

A RSC se associa aos valores pertinentes à sociedade pós-industrial, onde, devido ao aumento da influência das atividades das empresas sobre os agentes sociais e comunidade, é notável a incorporação de objetivos sociais em seus planos de negócio, visando não mais apenas o atendimento do interesse

dos acionistas, mas também promovendo a integração da empresa à sociedade (TENÓRIO et al., 2006).

Porém, devido a não existência de um consenso quanto ao tema, as definições quanto a Responsabilidade Social Corporativa podem apresentar tendências a atender aos interesses específicos de uma empresa (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012). A seguir, o Quadro 1, baseado em Olher, Melo e Sousa (2016) apresenta um resumo histórico da conceituação da RSC.

**Quadro 1 - Resumo Histórico da Conceituação da RSC**

| <b>Autor</b>    | <b>Ano</b> | <b>Histórico do Conceito de RSC</b>   |
|-----------------|------------|---|
| Frederick       | 1960       | Destinação de parte dos recursos para execução de metas sociais   |
| McGuire         | 1963       | Existência de responsabilidades entre empresa e sociedade além de interesses econômicos e obrigações legais |
| Friedman        | 1970       | A única responsabilidade de uma empresa era para com o lucro  |
| Drucker         | 1984       | RSC ligada às necessidades do proprietário da empresa em colaborar com a comunidade                         |
| Wood            | 1991       | RSC baseada em princípios segundo as expectativas da sociedade sobre a empresa                              |
| Porter e Kremer | 2006       | RSC como parte fundamental da estratégia global e proposta de valor   |

**Fonte: Olher, Melo e Sousa (2016) (adaptado)**

Melo Neto e Froes (1999) acreditam que a RSC está relacionada com o apoio do desenvolvimento da comunidade que a empresa está inserida, a preservação do meio ambiente, bem-estar dos funcionários e a prática de uma comunicação transparente com seus *stakeholders*.

Ljubovejic, Ljubovejic e Maksimovic (2012) afirmam que o crescimento da RSC está atrelado ao aumento do número de empresas que começaram a considerar os impactos de suas decisões sobre o ambiente e sociedade, principalmente no final do século de 1920. Referindo-se então à RSC como os deveres das empresas para a sociedade ou, mais especificamente, para seus *stakeholders* e agentes sob sua influência.

Corroborando com a ideia anterior, Wether e Chandler (2004) afirmam que a RSC está relacionada com a incorporação de políticas sensatas às

estratégias organizacionais, cultura e processos de tomada de decisão diários, voltadas para as necessidades dos *stakeholders*.

Carroll (1979) sugere a existência de quatro requisitos principais que devem ser cumpridos por empresas que desejam ser socialmente responsáveis, em ordem decrescente de prioridade: **responsabilidade econômica**, incluindo as obrigações de ser produtiva, lucrativa e cumprir com as necessidades de demanda; **responsabilidade legal**, onde a empresa deve atingir sua missão econômica dentro dos limites das leis; **responsabilidade ética**, que requer que a empresa atue segundo regras morais que definam um comportamento social adequado; **responsabilidade filantrópica**, que reflete o desejo público da empresa em se envolver na promoção do bem-estar social.

Mais tarde, Carroll (1991) argumentou que estas quatro responsabilidades são interdependentes, portanto, devem ser trabalhadas de forma agregada. Assim, uma empresa que deseja ser ética deve atuar de forma responsável tanto economicamente como legalmente, contribuindo mais ativamente com a sociedade de acordo com seu desejo.

Já Quazi e O'Brien (2000) propõem a existência de duas vertentes para a responsabilidade social: a **responsabilidade ampla**, que compreende atividades que vão além das responsabilidades econômicas clássicas da empresa; e a **responsabilidade estreita**, que acredita que a função da empresa é basicamente maximizar o valor da empresa para os acionistas.

A responsabilidade ampla ainda pode ser desdobrada em duas visões: a moderna, que acredita em ações de longo prazo com as ações de responsabilidade social gerando benefícios para empresa; e a filantrópica, que entende que as ações devem ser realizadas mesmo que não produzam retorno financeiro para empresa. A responsabilidade estreita também se divide em outras duas visões: a socioeconômica, que acredita que a função da empresa é a geração de valor para os acionistas, mas que as ações de responsabilidade social podem contribuir para geração de valor; e a clássica, que acredita que as ações de responsabilidade social não contribuem para o valor da empresa e por isso não deveriam ser desenvolvidas (QUAZI; O'BRIEN, 2000).

Portanto, empresas de natureza socialmente responsável podem focar seus investimentos em ações específicas, como: que visam aumentar a satisfação do dono da empresa; que buscam melhorar as condições de vida das comunidades onde a empresa se insere; que visem melhorar a relação entre empresa e comunidade; que buscam a melhoria do envolvimento dos funcionários com a empresa; e que promovem a melhoria da imagem institucional da empresa (MELO NETO; FROES, 2001).

O fortalecimento da questão da responsabilidade social no setor privado se mostra presente desde o final da década de 80. Isso ocorre devido a percepção de que a empresa não pode depender apenas do fornecimento de bens e serviços, mas que também é necessário equilibrar eficiência organizacional e uma relação saudável com a comunidade, lucro e a responsabilidade social com a comunidade (ALBUQUERQUE, 2009).

No Brasil, a prática da responsabilidade social teve um início tardio, conforme pode ser observado no Quadro 2:

**Quadro 2 - Evolução Histórica das Práticas de Responsabilidade Social no Brasil**

| <b>Época</b> | <b>Práticas de Responsabilidade Social</b>   |
|--------------|--|
| 1970         | Ações filantrópicas, sendo totalmente desvinculada do processo de gestão empresarial.  |
| 1980         | Prática do investimento social, através da publicação dos primeiros balanços sociais.  |
| 1990         | Responsabilidade social aplicada a cadeia produtiva com a implementação de alguns programas voltados para erradicação do trabalho infantil.  |
| 2000         | Responsabilidade social como fator-chave na cultura empresarial através da publicação de normas voltadas para prática da responsabilidade social, como a Norma 16001, e a integração da responsabilidade social em um sistema único de gestão empresarial, através da Norma SA 8000. |

**Fonte: Melo Neto e Froes (2011) (adaptado)**

Assim, pode-se perceber a evolução do conceito da responsabilidade social no meio empresarial brasileiro indo de encontro com as práticas internacionais através da normatização, como pode ser visto na ISO 26000, para modelos de gestão, e a GRI, para relatórios de sustentabilidade.



Dessa forma, para Veloso (2005), a RSC pode ser considerada a principal característica desse novo ambiente empresarial, tanto a nível global como nacional, onde as atividades das empresas devem ser caracterizadas por:

- Contribuição para sustentabilidade e respeito ao meio ambiente;
- Atitudes éticas e moralmente corretas para com o público e *stakeholders*;
- Promoção dos valores relacionados aos direitos humanos e cidadania;
- Aumento do envolvimento da empresa na comunidade que esta está inserida, através da promoção do desenvolvimento econômico e humano e/ou até com atuação direta na área social, trabalhando conjuntamente com o governo ou isoladamente.

Assim, é demonstrado na literatura que o conceito de RSC não se modifica através do tempo, mas sim as questões enfrentadas pelas empresas e as formas de praticá-la, devido as mudanças ocorridas tanto na sociedade como no meio empresarial, e, por consequência, as relações existentes entre empresas e sociedade (CARROLL, 1999).

### 2.2.2 Os limites e princípios da Responsabilidade Social Corporativa

Visando a coerência no plano de responsabilidade social, a empresa deve conhecer os limites e princípios da RSC. Portanto, a seguir serão discutidos os limites e posteriormente os princípios.

Drucker (1975) apresenta alguns limites existentes para as empresas ao inserirem a responsabilidade social em seu modelo de gestão. Estes limites são:

- Limite de autoridade: segundo este limite, para que um trabalho seja responsável, este deverá ser realizado por alguém com autoridade para tal. Portanto, uma empresa socialmente responsável se posiciona nesse cenário com consciência de quais problemas sociais ela tem autoridade para solucionar, sem

tomar a função do Estado ou se ausentar de sua responsabilidade;

- Limite da competência: este limite estabelece que uma empresa só pode trabalhar com problemas sociais que ela apresente competência para tal. Assim, o *know-how* da empresa é fundamental para se determinar quais questões sociais ela pode trabalhar.

Caso a empresa queira trabalhar com questões que estejam fora das dimensões de suas competências, ela poderá contratar os serviços de quem apresente as competências para tal, assim, maximizando seus resultados junto a sociedade (DRUCKER, 1975).

Os requisitos propostos por Carroll (1979) para que uma empresa pudesse ser considerada socialmente demonstraram que as mesmas deveriam se mostrar responsáveis economicamente, legalmente moralmente e promover o desenvolvimento social para tal. Dessa forma, os estudos do autor não apenas propuseram fundamentos, mas também princípios para a prática da RSC (WOOD, 1991).

Dessa forma, Wood (1991) organiza os princípios da RSC segundo as expectativas da sociedade sobre a empresa. Os princípios podem ser identificados por:

- Princípio da legitimidade: este princípio determina que quem dá poder e legitimidade para a atuação de uma empresa é a sociedade. Portanto, se uma empresa negligenciar o poder dado pela sociedade, ela poderá, no longo prazo, retirá-lo.
- Princípio da responsabilidade pública: este princípio estabelece que a responsabilidade social de uma empresa não pode ser definida de acordo com a preferência da gerência, mas sim através do impacto de sua atuação e operações.
- Princípio da prudência gerencial: Devido as ações de responsabilidade social serem assumidas por indivíduos, e não agentes abstratos, este princípio coloca que os gerentes devem

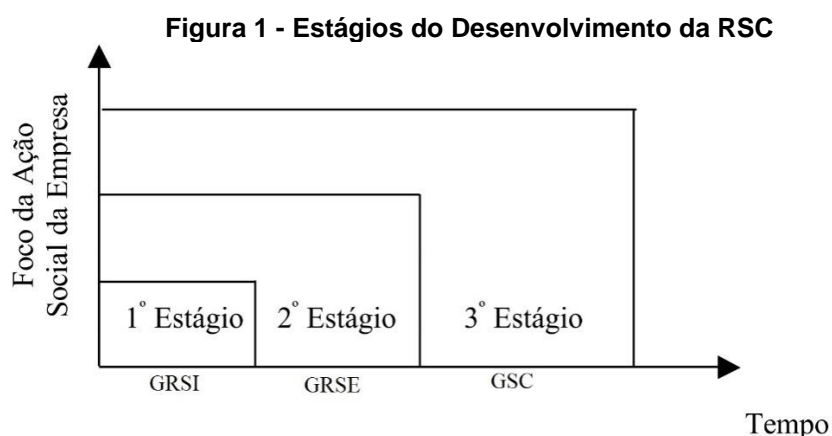
apresentar prudência em suas decisões, para que os resultados gerados sejam responsáveis.

Porém, além de respeitar os limites e princípios propostos na literatura, uma empresa que deseja ser socialmente responsável deve passar por certos estágios da RSC, que serão apresentados a seguir.

### 2.2.3 Os estágios da Responsabilidade Social Corporativa

Uma empresa, para ser considerada socialmente responsável, deve demonstrar preocupação tanto com seus *stakeholders* internos como externos, atuando em prol do bem-estar de funcionários e comunidade e promovendo o desenvolvimento social em âmbito local e regional e, também, a sustentabilidade social (PONTES, 2003).

Melo Neto e Froes (1999; 2001) afirmam que para se atingir este estágio, conhecido por Gestão Social Cidadã (GSC), a empresa deve passar por outros dois estágios, sendo o primeiro a Gestão de Responsabilidade Social Interna (GRSI) e o segundo a Gestão de Responsabilidade Social Externa (GRSE). A seguir, a Figura 1 ilustra os estágios do desenvolvimento da RSC:



**Fonte: Melo Neto e Froes (2001)**

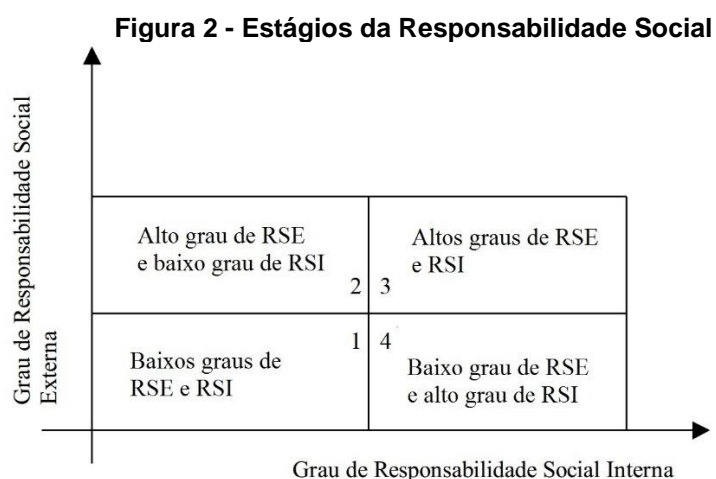
Em relação à GRSI, corresponde ao foco nos clientes internos da empresa, sendo estes seus funcionários e dependentes. Suas ações são focadas no bem-estar dos funcionários e suas condições de trabalho. Já a GRSE

apresenta foco ao ambiente externo a empresa, sendo representado pela sociedade e comunidade local, sendo suas ações endereçadas aos problemas sociais dos mesmos (MELO NETO; FROES, 1999; 2001).

As ações da GRSI podem ser observadas como práticas de Recursos Humanos, sendo estas representadas por treinamentos, estabilidade no trabalho, salários adequados, maior participação dos funcionários, etc. Por outro lado, a GRSE é vista nas práticas de negócio que afetam o bem-estar público e que podem ser observadas, ou não, por seus consumidores, sendo exemplificada através de ações que visem reduzir os impactos sociais das atividades da empresa (CALVERAS, 2013).

Porém, nem sempre as empresas conseguem atingir esse o estágio de GSC mesmo com esforços na prática da RSC. Pois, há casos onde uma empresa acaba dedicando mais esforços em apenas uma das dimensões da RSC, como, por exemplo, empresas que financiam projetos sociais externos a empresa, mas ainda remuneram mal seus funcionários (MELO NETO; FROES, 1999).

A Figura 2 apresenta diferentes estágios da responsabilidade social de acordo com o grau de desenvolvimento da empresa da Responsabilidade Social Interna (RSI) e externa (RSE), conforme proposto por Melo Neto e Froes (1999).



**Fonte: Melo Neto e Froes (1999)**

Dessa forma, a empresa só atinge o estágio de cidadania empresarial na situação do quadrante 3, que ocorre quando a mesma é capaz de garantir o

bem-estar de seus funcionários e familiares, e ainda contribui com o desenvolvimento da sociedade.

O oposto ocorre no quadrante 1, onde estão as empresas que não apresentam consciência social, demonstrando indiferença ao bem-estar de seus funcionários e às questões sociais.

No quadrante 2, posicionam-se as empresas que utilizam do marketing social como forma e promoção da marca, apesar da péssima gestão de seus recursos humanos.

Já no quadrante 4, podem ser observadas as empresas no estágio inicial da cidadania empresarial, investimento primeiramente na promoção do bem-estar de seus funcionários para, futuramente, investir na atuação junto à comunidade.

Posteriormente, Melo Neto e Brennand (2004) propõem uma nova divisão dos estágios da gestão da RSC não mais considerando apenas o desenvolvimento da mesma nos ambientes interno e externo, mas de acordo com as etapas necessárias para incorporação da RSC na cultura e modelo de gestão estratégica da empresa. Portanto, a implementação da RSC deve obedecer aos seguintes estágios:

- Estágio I: prática da GRSI com foco na melhoria da qualidade de vida no trabalho;
- Estágio II: gestão dos possíveis impactos externos negativos ao meio ambiente;
- Estágio III: gestão dos possíveis impactos externos negativos à comunidade que a empresa está inserida;
- Estágio IV: gestão dos possíveis impactos negativos aos consumidores;
- Estágio V: gestão ética no relacionamento com os acionistas;
- Estágio VI: gestão ética no relacionamento com os parceiros na cadeia de valor da empresa;
- Estágio VII: gestão ética no relacionamento com os concorrentes;
- Estágio VIII: gestão socialmente responsável na promoção do bem-estar social.

Portanto, segundo esta divisão, uma empresa apresenta cidadania empresarial ao atingir os três primeiros estágios, no entanto, só é possível ela ser considerada social e sustentavelmente responsável ao atuar em todos os estágios de forma correta, gerenciando todas suas relações de forma competente (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

Percebe-se tanto na proposta de Melo Neto e Froes (1999;2001) quanto na de Melo Neto e Brennand (2004), sendo o segundo complementar ao primeiro, a importância da prática da RSC tanto no âmbito interno quanto externo. Calveras (2013) comprova em seu trabalho que as responsabilidades sociais interna e externa são complementares, portanto, se reforçam mutuamente, além de influenciar positivamente na qualidade dos bens ofertados. Já Hameed et al. (2016) concluiu que as ações de RSC interna e externa não afetam somente os *stakeholders* externos, mas também internos, sendo estes os funcionários, fortalecendo sua identificação com a empresa.

Como mencionado anteriormente, a RSC é construída através de diversos estágios e respeitando certos limites e princípios, sendo estes conceitos observados na relação da empresa socialmente responsável e seus *stakeholders*. A seguir, será discutida a importância dos *stakeholders* na gestão da RSC.

#### 2.2.4 Responsabilidade Social Corporativa e os *stakeholders*

Durante o processo de implementação da RSC, a empresa amplia sua atuação, englobando outros públicos e apresentando uma maior atuação junto das comunidades local e regional. Agregando aos *stakeholders* tradicionais da empresa (funcionários, clientes, parceiros e fornecedores), novos atores (SIMÕES, 2008).

*Stakeholders*, segundo Melo Neto e Froes (2011), correspondem aos grupos, pessoas e entidades que mantêm um estreito vínculo com a empresa, desenvolvendo com ela relações diversas. Os autores propõem a divisão dos *stakeholders* em três grupos: organizacionais, os empregados, gerentes, acionistas e sindicatos; econômicos, os clientes, financiadores, distribuidores e

fornecedores; e sociais, representados por comunidades, ONGs, governo, organizações locais.

Machado Filho (2002) apresenta uma visão segmentada dos *stakeholders* de uma empresa em primários e secundários. Os *stakeholders* primários são aqueles que possuem direitos legais sobre os recursos da empresa bem estabelecidos, os acionistas e credores. Os *stakeholders* secundários são aqueles que possuem direito menos estabelecido por lei, ou são baseados em critérios de lealdade e obrigação ética, sobre os recursos da empresa, sendo a comunidade, funcionários, consumidores, etc.

Melo Neto e Froes (2011) organizam as relações da empresa com os *stakeholders* em quatro grandes grupos: influência, apoio, interação e significado. Assim, uma empresa socialmente responsável deve priorizar os seguintes aspectos, ao analisar o seu relacionamento com os *stakeholders*: o poder de influência dos *stakeholders* envolvidos, o nível de interação com entidades locais, o nível de apoio dos *stakeholders* internos aos projetos socioambientais, a capacidade de gerar significados a partir das organizações sociais locais.

Por consequência, é um desafio posto aos membros da alta administração da empresa o gerenciamento destas relações de poder assimétricas, desiguais e conflituosas (SIMÕES, 2008).

Davis, Whitman e Zald (2008), em seu artigo, discutem o impacto da globalização na gestão da relação com os *stakeholders*. Os autores afirmam que, devido ao aumento de multinacionais com operações espalhadas por todos continentes, as empresas devem evoluir o modo como trabalham a RSC em um contexto de crescimento de *stakeholders* sob a influência da empresa, de modo que elas desenvolvam práticas de aceitação mais universal.

Anteriormente, a gestão do relacionamento com os *stakeholders* se mostrava mais simples, porém, com o aumento do número e poder dos mesmos, a administração dessas relações se tornou um desafio para as empresas (MELO NETO; FROES, 2011). O Quadro 3 apresenta a diferença entre a nova e antiga abordagem do gerenciamento de *stakeholders*:

**Quadro 3 - As Abordagens nas Relações com os Stakeholders**

| <b>Antiga</b>   | <b>Nova</b>   |
|---|---|
| Fragmentado   | Integrado   |
| Foco na gestão das relações                                   | Foco na construção de relações                                      |
| Ênfase na proteção da empresa                                 | Ênfase na criação de benefícios e oportunidades mútuas              |
| Visão de curto prazo  | Visão de longo prazo  |
| Implantação casuística de acordo com os interesses envolvidos | Implantação sistêmica através de objetivos e estratégias da empresa |

**Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2011)**

Na abordagem antiga, as relações com os *stakeholders* eram fragmentadas, de modo que os gestores se comunicavam separadamente com cada *stakeholder* e tomavam medidas de curto prazo com o intuito de proteger a empresa de pressões internas e externas. Já na nova abordagem, os *stakeholders* são vistos como parceiros, o relacionamento é gerido de forma integrada, com ações baseadas nos impactos de curto, médio e longo prazo sobre todos *stakeholders* (MELO NETO; FROES, 2011).

### 2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

As empresas, ao tomarem parte no processo de mudanças sociais, tornam-se agentes da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Através deste processo, acabam aderindo a premissa do social e do sustentável como um fator de competitividade aos seus modelos de gestão e conduta de negócios (MELO NETO; FROES, 2011).

Ainda nessa linha, Melo Neto e Froes (1999) argumentam que a responsabilidade social contribui de forma decisiva para o desempenho empresarial, quando assumida de forma consciente pelas empresas.

Para Porter e Kramer (2006), a responsabilidade social apresenta uma faceta estratégica quando uma empresa adiciona a dimensão social à sua proposta de valor, tornado o impacto social parte de sua estratégia global, desenvolvendo uma relação direta entre boas práticas de responsabilidade social e competitividade.



Porém, apesar do constante avanço nas discussões quanto a importância da responsabilidade social no setor privado, ainda não é consolidada na literatura os efeitos da mesma na competitividade empresarial (MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012).

Competitividade pode ser visto como um conceito multidimensional que está atrelada à capacidade de uma organização criar uma vantagem competitiva de natureza sustentável a um nível local, nacional e global. Competitividade também pode ser descrita, em um nível organizacional, como a habilidade de produzir produtos e serviços geradores de valor e como uma forma de defesa contra a concorrência (LJUBOJEVIC; LJUBOJEVIC; MAKSIMOVIC, 2012).

Ambashta e Monaya (2004), propõem o agrupamento da competitividade em cinco grandes dimensões:

- Desempenho: composto por métricas financeiras, como rendimento e lucro;
- Qualidade: Incluindo a qualidade geral de produtos e serviços, como também, a capacidade de corresponder às expectativas dos clientes;
- Produtividade: Em termos de melhor uso de recursos;
- Inovação: Sendo tanto de produtos e serviços, como de processos gerenciais;
- Imagem: Englobando a construção de reputação e confiança junto a marca da empresa.

Apesar dos resultados obtidos pela prática da responsabilidade social normalmente serem de difícil mensuração, devido aos seus ganhos que nem sempre podem ser contabilizados de forma econômica, empresas socialmente responsáveis apresentam um ganho de imagem para seus produtos e marcas através de sua conduta, como também através do Marketing Social (ALBUQUERQUE, 2009).

O Marketing Social pode ser conceituado através da aplicação de conceitos de marketing com o intuito de agregar valor às propostas sociais, alcançando o consumidor através do diálogo interativo, construindo um processo participativo, reflexivo e de mudança social (MENDONÇA; SCHOMMER, 2000).

Dessa forma, a empresa que transmite para o público sua imagem socialmente responsável consegue se valorizar junto à clientes mais conscientes (ALBUQUERQUE, 2009), gerando simpatia e empatia junto aos mesmos, diferenciando-se de seus concorrentes, tornando sua imagem um fator de competitividade (MELO NETO; FROES, 2011).

Ljubojevic, Ljubojevic e Maksimovic (2012) colocam a responsabilidade social sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, que vê recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva. Os autores afirmam que uma empresa, ao aplicar os preceitos da responsabilidade social, desenvolve uma nova fonte de conhecimento, melhorando seus processos e estrutura organizacional, servindo, dessa forma, como um diferencial competitivo.

Por conseguinte, corroborando com esta visão, a responsabilidade social pode ser vista como um recurso da empresa que favorece um comportamento positivo de seus *stakeholders*; como lealdade, compra de produtos, aquisição de ativos, etc.; aumentando sua associação com a empresa e não com a concorrência e, portanto, influenciando cada vez mais estes comportamentos positivos em prol da própria organização (MARÍN; RUBIO; MAYA, 2012).

Peterson e Pfitzer (2009) apresentam uma prática referida por “lobismo do bem”, onde, grandes companhias utilizam de sua influência junto ao governo em prol de questões sociais. Segundo os autores, tal prática trabalha com três diferentes focos: problemas sociais genéricos, que são críticos para sociedade, mas não traz benefícios imediatos para empresa; impactos sociais da cadeia de valor, resolvendo os problemas relacionados aos impactos sociais negativos causados por suas operações; e as dimensões sociais do contexto competitivo, que são as condições externas que uma empresa precisa para ter sucesso.

Dessa forma, ao utilizar de sua posição de poder em prol da sociedade, a empresa se beneficia com um maior comprometimento de seus funcionários, redução dos impactos sociais de seus produtos e serviços de forma inovadora, e a modificação do ambiente externo em seu favor através da solução de restrições sociais (PETERSON; PFITZER; 2009).

Para Vilanova, Lozano e Arenas (2009) a conexão entre a responsabilidade social e competitividade, apesar de indireta, é existente. Os autores sugerem que reputação e imagem são os principais fatores de relação entre responsabilidade social e competitividade, tendo a reputação como um valioso ativo intangível e fundamental para o gerenciamento de riscos. Além disso, o investimento em reputação e imagem criam oportunidades de inovação em termos de desenvolvimento de marca, possibilitando a formação de identidade junto aos consumidores.

Portanto, para Melo Neto e Froes (1999), as vantagens competitivas que podem ser relacionadas à responsabilidade social podem ser sumarizadas em: ganho de imagem; retenção e melhor desempenho de funcionários; aproximação do relacionamento com Estado; fortalecimento das relações na cadeia de valor; e aumento da fidelidade de clientes.

Corroborando com Ljubojevic, Ljubojevic e Maksimovic (2012) que dividem o impacto da responsabilidade social na competitividade em cinco elementos: reputação e marca mais fortes; operações mais eficientes; melhor desempenho financeiro; aumento da lealdade do consumidor; e a habilidade atrair e manter funcionários de maior habilidade.

Vilanova, Lozano e Arenas (2009) acreditam que existem quatro paradoxos fundamentais ligados ao desenvolvimento da responsabilidade social: o **paradoxo da responsabilidade**, que diz a quão transparente a empresa será e quais canais de comunicação devem ser usados com os *stakeholders* sem perder coesão na imagem da empresa a ser passada; o **paradoxo da estratégia**, que está ligado as divergências que surgem entre missão, visão e objetivos ao implementar a responsabilidade social; **paradoxo dos stakeholders**, que surge a partir da relação entre unidade e diversidade de objetivos junto aos *stakeholders*; e o **paradoxo da competitividade**, que acontece entre os negócios de uma empresa e as responsabilidades relacionadas com a prática dos mesmos.

Assim, mais importante do que avaliar os resultados e efeitos da política de responsabilidade social desenvolvida, a empresa deve focar na compreensão de como gerenciar esses paradoxos, pois dessa forma ela poderá compreender

melhor a relação entre responsabilidade social e competitividade (VILANOVA; LOZANO; ARENAS, 2009).

Portanto, pode-se concluir que a responsabilidade social é fundamental para construção de uma vantagem competitiva sustentável, sendo sua incorporação na estratégia da empresa necessária, caso ela almeje ser competitiva no longo prazo (PORTER; KREMER, 2006).

## 2.4 INDICADORES SOCIAIS

Ao pesquisar o tema indicadores sociais, foram observadas certas restrições ao processo de construção do portfólio bibliográfico. Desta forma, apresenta-se a seguir uma breve justificativa para a utilização restrita de referências para o referido tema.

Visando a construção do portfólio bibliográfico necessário para o desenvolvimento deste tópico, foram utilizados os seguintes parâmetros de pesquisa:

**Quadro 4 - Parâmetros de Pesquisa para Indicadores Sociais**

| <b>Palavras-chave</b>                                 | <b>Índices</b>                     | <b>Base de dados</b>                               | <b>Período</b>  |
|---|------------------------------------|--|-----------------|
| Indicadores Sociais<br>Sistema de Indicadores Sociais | Título<br>Resumo<br>Palavras-chave | Periódicos CAPES<br>SciELO<br><i>ScienceDirect</i> | Últimos 10 anos |

**Fonte: Autoria Própria**

No entanto, a literatura retornada a partir desta pesquisa dialogava acerca de críticas ao sistema de indicadores sociais atualmente utilizado e/ou propunham a construção de sistemas específicos para os casos apresentados nos trabalhos analisados.

Portanto, visando um melhor embasamento para o presente trabalho, foi utilizada a literatura referente ao sistema de indicadores sociais proposta por Jannuzzi, devido este ainda ser o mais utilizado na formulação e monitoramento de políticas públicas no Brasil, sendo o sistema mais adequado à metodologia posteriormente proposta no Capítulo 3.

Devido às melhorias ocorridas no controle social do governo brasileiro, as entidades civis começaram a ter maior poder de fiscalização sobre os gastos públicos. Dessa forma, cresceu o interesse no uso de indicadores sociais na administração pública, tanto no planejamento governamental como na formulação e avaliação de políticas públicas (JANNUZZI, 2005).

Outro fator que contribuiu para difusão do uso de indicadores foi o aumento da facilidade para se acessar informações mais estruturadas, tanto administrativas como estatísticas, possibilitado pelas novas tecnologias de comunicação e informação (JANNUZZI, 2005).

Por consequência, os indicadores sociais começaram a fazer parte das questões sociais e políticas da sociedade, quebrando com o confinamento às dimensões técnicas e acadêmicas e sendo utilizados na definição de políticas públicas e destinação de recursos públicos (JANNUZZI, 2004).

Assim, desenvolveu-se com grande esforço instrumentos com finalidade de medir o bem-estar social, gerando uma ferramenta valiosa orientada às ações sociais e superação das iniquidades de nosso sistema econômico (JANNUZZI, 2004).

Januzzi (2004, p.15) define indicador social como sendo:

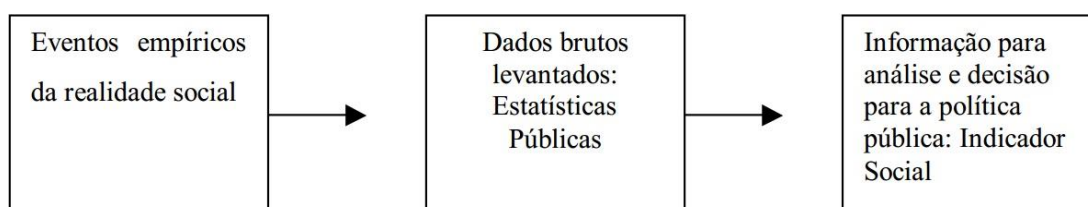
uma medida, em geral quantitativa, dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para formulação de políticas). É um recurso. É um recurso metodológico, empiricamente referido que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão se processando na mesma. (JANNUZZI, 2004, p.15).

Portanto, os indicadores sociais traduzem diferentes áreas ou dimensões da sociedade de interesse definido em um formato tangível e operacional (JANNUZZI, 2005). A tangibilidade da realidade social é obtida através da explicação de proporções, médias, índices e taxas (JANNUZZI, 2004).

No entanto, faz-se necessário ressaltar a diferença entre estatísticas públicas e indicadores sociais, o primeiro correspondendo ao dado social bruto

ainda não incorporado na teoria social, representando apenas uma parte do indicador social (JANNUZZI, 2004). A seguir, a Figura 3 ilustra o processo de agregação de valor informacional no indicador social:

**Figura 3 - Processo de Agregação Informacional no Indicador.**



**Fonte: Jannuzzi (2004)**

O diferencial do indicador social para a estatística pública é o conteúdo informacional que o primeiro apresenta, podendo referir-se a grupos específicos da sociedade ou a totalidade da população, utilizando a estatística pública como matéria-prima (JANNUZZI, 2004).

“Há, portanto, diversas formas de classificação dos indicadores sociais, sendo a mais comum a divisão dos indicadores de acordo com a área temática da realidade social a que se referem” (JANNUZZI, 2005, p. 143).

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

#### 2.4.1 Principais Indicadores Sociais para a Política Social

Existem vários indicadores sociais usados por instituições tanto nacionais e internacionais no desenvolvimento de políticas públicas, porém há aqueles mais convencionais, que se referem às principais dimensões da realidade social (JANNUZZI, 2004).

Segundo Jannuzzi (2004), os indicadores sociais são divididos em sete grandes áreas: renda e pobreza, demográficos e de saúde, educacionais e culturais, político-sociais e de opinião pública, qualidade de vida e meio-ambiente, mercado de trabalho, habitacionais e de infraestrutura urbana.

Nos tópicos a seguir, serão apresentados os indicadores sociais para cada uma das sete grandes áreas temáticas.

#### 2.4.1.1 Indicadores de renda e pobreza

A seguir, no Quadro 5 serão apresentados os indicadores de renda e pobreza:

**Quadro 5 - Indicadores de Renda e Pobreza**

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Renda e Pobreza</b> | 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 socioeconômica     |
|                        | Indicadores de pobreza como insuficiência de renda |
|                        | Indicador de pobreza como carências múltiplas      |
|                        | Índices de custo de vida                           |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

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

- Renda ou PIB *per capita*: Tem como finalidade mensurar o valor total de bens e serviços produzidos no país, levando em consideração o tamanho da população. Apesar de ser considerado um indicador econômico, este sempre foi considerado como uma medida mais direta do bem-estar da população em cada país ou região (JANNUZZI, 2004);
- Índice de Gini para distribuição de renda: Este indicador é muito utilizado na verificação da ocorrência ou não da distribuição renda em uma região. Sendo muito importante caracterizar socioeconomicamente uma região através da verificação se a renda está sendo desfrutada por grande parte da população ou apenas por um número reduzido delas (JANNUZZI, 2004);

- Indicador de pobreza como insuficiência de renda: Este indicador permite quantificar famílias em situação de carência de rendimentos, sendo estes insuficientes para comprar uma cesta de alimentos ou produtos e serviços básicos para sobrevivência humana, através do número de indigentes numa região. São consideradas indigentes as famílias com renda familiar *per capita* abaixo do custo da cesta básica (JANNUZZI, 2004).

#### 2.4.1.2 Indicadores demográficos e de saúde

A seguir, no Quadro 6 serão apresentados os indicadores demográficos e de saúde:

**Quadro 6 - Indicadores Demográficos e de Saúde**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Demográficos e Saúde</b> | 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              |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

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

- Taxa de natalidade: Este indicador é um dos mais importantes para a formulação de políticas públicas, pois através é possível dimensionar a população futura que será alvo de políticas sociais. A taxa de natalidade também permite identificar o estágio de transição que uma população se apresenta, tornando possível a determinação da ênfase nas políticas sociais que serão mais



adequadas para uma população de acordo com o estágio que a mesma se encontra (JANNUZZI, 2004);

- Taxa de urbanização: Indica quanto da população reside em áreas urbanas. Assim, revela a necessidade estruturais de uma população, como saneamento básico e coleta de lixo, e, também, serviços sociais, como saúde e educação (JANNUZZI, 2004);
- Taxa de mortalidade infantil: Representa as condições gerais de vida ou saúde de uma população, caracterizando os níveis e padrão de mortalidade, observando, portanto, a necessidade de maior cuidado com a saúde infantil (JANNUZZI, 2004);
- Taxa de proporção de óbitos por causas: Ao indicar o nível de mortalidade por causa, revela-se os motivos que levam a população a óbito e traduzem o nível socioeconômico de uma população, bem como a estrutura dos serviços de saúde ofertados. Dessa forma, através desse indicador, pode-se priorizar as necessidades de saúde da população (JANNUZZI, 2004).

#### 2.4.1.3 Indicadores educacionais e culturais

A seguir, no Quadro 7 serão apresentados os indicadores educacionais e culturais:

**Quadro 7 - Indicadores Educacionais e Culturais**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Educacionais e Culturais</b> | 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          |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

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

- Taxa de analfabetismo: Este indicador computa as deficiências dos sistemas educacionais de uma população através de seu nível de alfabetização, retratando o nível de desenvolvimento econômico de uma região (JANNUZZI, 2004);
- Escolaridade média: Complementa a taxa de analfabetismo, de modo que este indicador representa a continuidade dos jovens no sistema de ensino, de acordo com os serviços educacionais ofertados, condições familiares e do poder público em manter indivíduos nas escolas (JANNUZZI, 2004);
- Indicadores de acesso à informação e cultura: Indica o nível sociocultural atingido pelos indivíduos de uma certa região através do consumo de bens e serviços culturais (JANNUZZI, 2004).

#### 2.4.1.4 Indicadores político-sociais e de opinião pública

A seguir, no Quadro 8 serão apresentados os indicadores político-sociais e de opinião pública:

**Quadro 8 - Indicadores Político-sociais e de Opinião Pública**

|   |   |
|---|---|
| <b>Político-sociais e Opinião Pública</b> | Indicadores de acesso a direitos        |
|   | Taxa de sindicalização e associativismo |
|   | Taxa de comparecimento às eleições      |
|   | Indicadores de opinião pública          |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

Alguns indicadores que compõem os indicadores político-sociais e de opinião pública são apresentados a seguir:

- Indicadores de acesso a direitos: Verifica o grau de “cidadania regulada” de uma população através da quantificação de indivíduos com carteira de trabalho ou registro de contribuição na

previdência social, representando o número de pessoas documentadas em uma região (JANNUZZI, 2004).

- Indicadores de opinião pública: Aponta mudanças sociopolíticas de interesse acadêmico ou geral que podem refletir em novos projetos públicos. Isso ocorre a partir de diferentes visões, como principais problemas sociais, nível de confiança em instituições, nível de corrupção na administração pública, etc. (JANNUZZI, 2004).

#### 2.4.1.5 Indicadores de qualidade de vida e meio-ambiente

A seguir, no Quadro 9 serão apresentados os indicadores de qualidade de vida e meio-ambiente:

**Quadro 9 - Indicadores de Qualidade de Vida e Meio-ambiente**

|  |   |
|--|---|
| <b>Qualidade de Vida e Meio-ambiente</b> | Indicadores subjetivos da qualidade de vida |
|  | Indicadores de criminalidade e homicídios   |
|  | Indicadores de alocação do tempo            |
|  | Indicadores ambientais                      |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

Alguns indicadores que compõem os indicadores de qualidade de vida e meio-ambiente são apresentados a seguir:

- Indicadores subjetivos de qualidade de vida: São construídos sobre avaliações da satisfação da população quanto a condições de moradia, cidade, atendimento de necessidades básicas, lazer, atendimento de interesses culturais, etc. Possibilitando a elaboração de políticas urbanas a partir destes indicadores (JANNUZZI, 2004);
- Indicadores de criminalidade e homicídios: Refletem o nível de segurança no convívio pessoal através da quantificação dos números de homicídio de uma região. Servindo de base para

elaboração de programas voltados para segurança pública e assistência social (JANNUZZI, 2004);

- Indicadores ambientais: São indicadores de qualidade do ar, água, saneamento, poluição sonora, e quantidade áreas verdes de uma região. Estes refletem subjetivamente e objetivamente o nível de qualidade de vida urbana e de saúde de uma população, sendo indicadores importantes no planejamento urbano de uma região (JANNUZZI, 2004).

#### 2.4.1.6 Indicadores de mercado de trabalho

A seguir, no Quadro 10 serão apresentados os indicadores de mercado de trabalho:

**Quadro 10 - Indicadores de Mercado de Trabalho**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Mercado de Trabalho</b> | Taxa de participação                               |
|                            | Taxa de desemprego aberto e oculto                 |
|                            | Indicadores de estruturação do mercado de trabalho |
|                            | Rendimento médio do trabalho                       |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

O principal indicador de mercado de trabalho é a taxa de desemprego aberto e oculto. Pois este auxilia na formulação de políticas de emprego e distribuição de renda e acompanhamento da política econômica através do monitorando da conjuntura microeconômica.

#### 2.4.1.7 Indicadores habitacionais e de infraestrutura urbana

A seguir, no Quadro 11 serão apresentados os indicadores habitacionais e de infraestrutura urbana:

**Quadro 11 - Indicadores Habitacionais e de Infraestrutura Urbana**

|  |   |
|--|---|
| <b>Habitacionais/Infraestrutura Urbana</b> | Proporção de domicílios adequados           |
|  | Taxa de cobertura dos serviços urbanos      |
|  | Indicadores de infraestrutura de transporte |

**Fonte: Jannuzzi (2004) (adaptado)**

Alguns indicadores que compõem os indicadores habitacionais e de infraestrutura urbana são apresentados a seguir:

- **Proporção de domicílios adequados:** Este indicador quantifica o número de domicílios que são adequados para moradia através de critérios preestabelecidos. Ao observar um *déficit* habitacional durante a quantificação dos domicílios habitáveis em uma região, deverão ser formulados e executados programas de moradia na mesma (JANNUZZI, 2004);
- **Taxa de cobertura dos serviços urbanos:** Corresponde ao número de domicílios que tem acesso a rede de água, energia elétrica, coleta de lixo, esgoto, de modo formalizado. Esses fatores refletiram diretamente na saúde da população, evidenciando a necessidade de ampliar a cobertura desses serviços em casos que não estejam ocorrendo (JANNUZZI, 2004);
- **Indicadores de infraestrutura de transporte:** Caracterizam a qualidade do sistema de transporte público e verifica os riscos que a população está exposta durante seu deslocamento para escola ou trabalho, apresentando, portanto, forte conotação social (JANNUZZI, 2004).

#### 2.4.2 Indicadores Sintéticos: IDH e IDH-M

Além do sistema de divisão mais tradicional, os indicadores também podem ser classificados como simples ou compostos (JANNUZZI, 2004), ou, de acordo com a terminologia mais recente, como analíticos e sintéticos (JANNUZZI, 2005).

A diferença entre os indicadores é dada pelo compromisso com a expressão mais analítica ou sintética do mesmo. Os indicadores simples, ou analíticos, são normalmente empregados na análise de questões sociais específicas. Já os indicadores compostos, ou sintéticos, buscam sintetizar diversas dimensões empíricas em uma única medida (JANNUZZI, 2005).

Há, no entanto, críticas aos indicadores sintéticos de tenderem a refletir o comportamento médio da realidade observada, devido computarem um conjunto mais amplos de medidas de uma determinada região. Assim, ao utilizar um indicador que combina diversas medidas da dimensão social, torna-se difícil avaliar quais contribuições ou efeitos específicos de um programa público (JANNUZZI, 2005).

Porém, apesar das críticas, é possível afirmar que os indicadores sintéticos ganharam legitimidade social devido ao seu grande uso ao se tratar de questões sociais nas mídias, pois apresenta um formato adequado para síntese jornalística, e seu largo uso por ONGs e movimentos sociais no monitoramento de programas sociais. Além de sua utilidade como instrumentos de tomada de decisão (JANNUZZI, 2005).

A seguir, serão apresentados alguns índices sociais, que são aqueles que aglutinam mais de dois indicadores sociais, que tem como objetivo medir o desenvolvimento social de uma região.

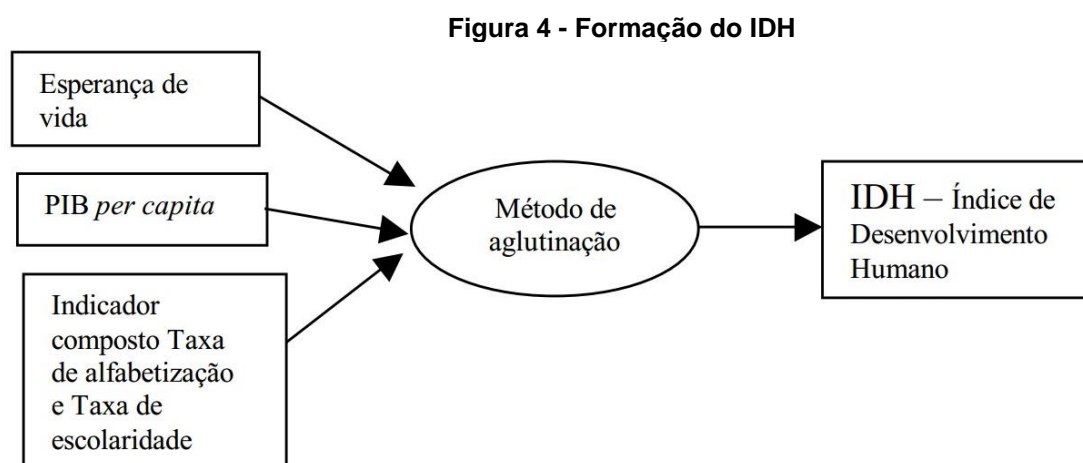
#### 2.4.2.1 Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

Januzzi (2005) argumenta que devido ao desgaste do uso do PIB *per capita* como indicador de desenvolvimento socioeconômico, pesquisadores e diversas instituições internacionais começaram a propor indicadores substitutos, sendo o principal deles, o IDH, proposto pelo Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) nos anos 80 (JANNUZZI, 2004).

O desenvolvimento humano, conforme a concepção do PNUD, consiste no processo dinâmico e contínuo do aumento das oportunidades de os indivíduos alcançarem melhores níveis de bem-estar, sendo considerado o

acesso à educação e cultura, condições de se ter uma vida saudável e longa com um padrão de vida adequado (JANNUZZI, 2004).

Visando operacionalizar o monitoramento do progresso do desenvolvimento humano, foi proposto o cálculo do IDH a partir da aglutinação de indicadores que representam as dimensões básicas do desenvolvimento humano e têm informações disponíveis com maior frequência em diversos países (JANNUZZI, 2004). A seguir, a Figura 4 ilustra a formação do IDH.



**Fonte: Jannuzzi (2004)**

O IDH é composto pela esperança de vida, servindo de síntese das condições da saúde e riscos de mortalidade, o PIB *per capita* ajustado, como reflexão das necessidades monetárias para compra de bens e serviços indispensáveis à sobrevivência material em cada país, e um indicador composto da taxa de eletrização e taxa de escolaridade, como representação do nível educacional (JANNUZZI, 2004).

Devido os indicadores que compõem o IDH terem formas de medida e intervalos diferentes, eles são transformados em medidas adimensionais com magnitude entre 0 a 1, a partir de valores extremos normativos (piso e teto). Assim, o IDH é dado pela média das medidas transformadas, podendo classificar os países através do valor final do índice em: baixo, para IDH inferior a 0,5; médio, para IDH entre 0,5 e 0,8; ou alto, para IDH acima de 0,8 (JANNUZZI, 2004).

A seguir, será analisada a adaptação do IDH aos municípios, o IDH-M.

#### 2.4.2.2 Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)

Com a existência de desigualdades sociais a um nível municipal, ocorreu, então, a necessidade de avaliar o nível de desenvolvimento humano dos municípios através de uma adaptação da metodologia do IDH (NAJBERG; OLIVEIRA, 2000).

O IDH-M inclui as mesmas três dimensões (renda, longevidade e educação) do IDH, mas apresenta algumas modificações para que sua unidade de análise seja adequada à municípios e estados, possibilitando medir o seu desenvolvimento humano. Porém, o IDH-M é dependente das informações do Censo Demográfico, que ocorre, em média, a cada 10 anos, tornando restritiva sua atualização (NAJBERG; OLIVEIRA, 2000).

É necessário ressaltar que o IDH-M não pode ser comparado ao IDH, pois os valores que compõem o cálculo do IDH-M são muito menores numericamente do que os que compõem o IDH. Quanto a metodologia de cálculo do IDH-M, há uma adaptação quanto aos indicadores de renda e educação (NAJBERG; OLIVEIRA, 2000).

Para o indicador de renda, ao invés de ser utilizado o PIB *per capita* no cálculo de renda, será utilizada a renda média *per capita*, já que grande parte da renda de um município remunera fatores produtivos pertencentes à não residentes do local (NAJBERG; OLIVEIRA, 2000).

Em relação ao indicador de educação, são utilizadas taxas relativas ao número de anos de estudo da população com 25 anos ou mais e residentes no município. Diferentes do IDH, que utiliza taxas de alfabetização da população adulta, junto da taxa de matrícula do ensino fundamental, secundário e superior. Essa diferença ocorre devido às matrículas do ensino superior não serem sempre de indivíduos residentes no município em foco (NAJBERG; OLIVEIRA, 2000).

Assim, segundo Najberg e Oliveira (2000), o IDH-M é composto pela: longevidade, medida pela esperança de vida ao nascer; educação, medida a



partir da combinação entre a taxa pertinente ao número de anos de estudo da população com 25 anos ou mais com a taxa de analfabetismo da população maior ou igual a 15 anos; e renda, medida através da renda familiar média *per capita* ajustada.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo foi consolidada a construção do referencial bibliográfico que servirá de base teórica para a continuação do presente trabalho.

Quanto a relação dos três setores da economia com questão social, foi observado que apesar de cada setor, muitas vezes, demonstrar interesses conflitantes (MINTZBERG, 2015), é fundamental a atuação conjunta de todos setores em prol do bem-estar social, através da manifestação de uma força plural (MINTZBERG, 2015) e geração de um impacto social coletivo (NATSIOS, 2009, KANIA; KREMER, 2011).

Quanto a conceituação da responsabilidade social e seu desenvolvimento em âmbito empresarial, pode-se perceber a evolução da mesma de apenas ações filantrópicas para parte fundamental do planejamento estratégico e proposta de valor da empresa (PORTER; KRAMER, 2006). Porém, devido ao fato da responsabilidade social no desempenho competitivo da empresa ainda não ser consolidado na literatura (MARIN; RUBIO; MAYA, 2012), é visível também a falta de concordância quanto a extensão do papel da responsabilidade social dentro das organizações, visto que muitas empresas ainda demonstram alinhamento com o pensamento de Friedman (1970), sendo unicamente responsáveis para com seu lucro.

Portanto, ainda é necessário um constante debate em relação ao conceito da responsabilidade social e de seu papel dentro das organizações privadas, e um maior empenho em trabalhos que almejem resultados mais objetivos quanto a relação entre responsabilidade social e desempenho competitivo, pois a literatura observada apresentam apenas relações indiretas e/ou subjetivas entre estes dois parâmetros.

Também é necessário ressaltar a carência de literatura nacional em relação a este tema, tendo como seu principal expoente, por duas décadas, Melo Neto e Froes. Isto, provavelmente, ocorre devido ao início tardio da discussão da responsabilidade social no cenário empresarial brasileiro (MELO NETO; FROES, 2011), tornando este, um tópico relativamente novo nas pesquisas acadêmicas, sendo, portanto, necessário o início do movimento de pesquisadores do tema para se consolidar conceitos e práticas de responsabilidade social que sejam adequadas ao cenário social brasileiro.

Quanto a literatura internacional, percebe-se uma maior produção de conteúdo do que a nacional. Porém, ainda é perceptível a falta de robustez na literatura observada, apresentando, portanto, uma falta de trabalhos recentes significativos, tornando necessária a busca por conceitos já estabelecidos no passado.

Em relação a geração e uso de indicadores sociais, Levin e Schneur (2015) propõem o investimento para que o Estado seja um grande provedor de informações públicas, para que dessa forma, órgãos públicos, entidades da sociedade civil organizada e organizações privadas possam ter melhores dados base para o planejamento, execução e monitoramento de suas ações voltadas para o bem-estar social.

Em termos de posicionamento brasileiro, percebe-se uma situação avessa a proposta. O descaso para com a geração de estatísticas públicas é percebido já na falta de literatura quanto a proposição e uso de sistemas de indicadores sociais, percebendo-se apenas Jannuzzi como destaque dentro da área, tendo seu sistema proposto como o único amplamente utilizado no Brasil.

Isso também pode ser percebido no uso do IDH-M como indicador sintético para o desenvolvimento social municipal, sendo um indicador construído a partir de poucas taxas que não representam a realidade das necessidades sociais. Pode-se ressaltar a falta da consideração de indicadores de acesso à cultura e de distribuição de renda em sua construção.

Assim, percebe-se a necessidade de uma renovação no sistema de informações públicas brasileiro, desde a seleção de indicadores que melhor representem a realidade social para construção de novos indicadores sintéticos,

até a forma que as estatísticas são coletadas e disponibilizadas ao público. Pois, dessa forma, as ações sociais poderão ganhar mais força dentro dos três setores da economia, devido a maior qualidade de informações disponíveis para sua execução.

Feitas estas considerações acerca do referencial bibliográfico do presente trabalho, a seguir será apresentado o Capítulo 3, contendo a metodologia proposta para esta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados a seleção da metodologia de priorização de ações de responsabilidade social, a classificação dos procedimentos e técnicas de pesquisa utilizadas, e a apresentação do objeto de estudo e etapas da metodologia selecionada para o presente trabalho.

#### 3.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM

Para a consolidação dos objetivos deste trabalho, foram pesquisadas metodologias de priorização de ações de responsabilidade social externa e métodos de planejamento estratégico de responsabilidade social externa que tivessem o processo de tomada de decisão pautado nas necessidades da comunidade em que a organização alvo estivesse inserida.

Portanto, foram utilizadas as seguintes palavras-chave combinadas aos pares, bem como suas variantes e versões em inglês, em títulos, palavras-chave e resumo, na pesquisa de artigos acadêmicos que apresentassem os métodos citados acima:

- Responsabilidade Social Corporativa – *Corporate Social Responsibility*;
- Responsabilidade social externa – *External Social Responsibility*;
- Ações sociais – *Social Actions*;
- Projetos sociais – *Social Projects*;
- Indicadores sociais – *Social Indicators*;
- Comunidade – *Community*;
- Métodos de priorização – *Prioritization Methods*;
- Priorização – *Prioritization*;
- Planejamento estratégico – *Strategic Planning*.

Foram utilizados na pesquisa como base de dados os seguintes acervos digitais: *ScienceDirect*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Cambridge*

*Journals Online*, *Oxford Journals*, *Stanford Social Innovation Review* e o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP). Todas essas bases são disponíveis através do portal de periódicos da CAPES para discentes da UTFPR. Também foram utilizadas a base de dados de acesso livre através do Google Acadêmico. A pesquisa compreendeu tanto artigos acadêmicos de revistas e eventos, como dissertações e teses no recorte brasileiro.

Foram considerados relevantes os trabalhos que apresentavam algum método de identificação das necessidades prioritárias inerentes a comunidade exterior a organização como parte das metodologias pesquisadas.

No entanto, foram encontrados 3 trabalhos abordando tal tema, sendo que, estes ainda não apresentavam uma abordagem quantitativa para a avaliação das necessidades da comunidade ou nem utilizavam indicadores sociais. A seguir, o Quadro 12 apresenta um resumo dos resultados obtidos.

**Quadro 12 - Resumo dos Resultados de Pesquisa**

| <b>Palavras-chave</b>  | <b>Base de Dados</b>   | <b>Trabalhos Relevantes</b> |
|--|--|-----------------------------|
| Responsabilidade Social Corporativa – <i>Corporate Social Responsibility</i> ;<br>Responsabilidade social externa – <i>External Social Responsibility</i> ;<br>Ações sociais – <i>Social Actions</i> ; | <i>ScienceDirect</i><br>SciELO<br>RCAAP<br>Google Acadêmico<br>Periódicos CAPES  | Rudito (2014)               |
| Projetos sociais – <i>Social Projects</i> ;<br>Indicadores sociais – <i>Social Indicators</i> ;<br>Comunidade – <i>Community</i> ;   | <i>Stanford Social Innovation Review</i><br><i>Cambridge Journals Online</i><br><i>Oxford Journals</i>   | Gish (2013)                 |
| Métodos de priorização – <i>Prioritization Methods</i> ;<br>Priorização – <i>Prioritization</i> ;<br>Planejamento estratégico – <i>Strategic Planning</i> .  | Banco de Teses e Dissertações da USP<br>Banco de Teses e Dissertações da UFSC<br>Banco de Teses e Dissertações da UTFPR<br>Banco de Teses e Dissertações CAPES | Pontes (2003)               |

**Fonte: Autoria Própria**

Na literatura consulta, portanto, foram encontrados 3 trabalhos relevantes para a consolidação dos objetivos do presente trabalho, sendo estes

2 artigos, produzidos por Gish (2013) e Rudito (2014), e uma dissertação, produzida por Pontes (2003).

Dessa forma, devido à escassez de trabalhos acadêmicos com abordagem semelhante a proposta do presente trabalho, somente a metodologia proposta por Pontes (2003) será aplicada para consolidação dos objetivos do presente trabalho.

### 3.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO

O método de procedimento adotado no presente trabalho pode ser classificado como estudo de caso, visto que este está focado na coleta e análise de dados referentes às ações de responsabilidade social externa e as necessidades sociais da comunidade alvo das mesmas. Sendo, portanto, o método mais adequado devido ao caráter único do fenômeno estudado e a grande quantidade de variáveis a serem analisadas a partir de poucos pontos de coleta de dados (YIN, 2001 apud MARTIS; MELLO; TURRIONI, 2014).

O tipo de estudo de caso utilizado como método de procedimento do presente trabalho pode ser classificado como explanatório, pois o mesmo visa confirmar a teoria de que é possível priorizar e pautar as ações de responsabilidade social externa de uma empresa a partir dos indicadores sociais regionais relacionados à comunidade onde a mesma desenvolve estas ações, conforme anteriormente proposto por Pontes (2003).

### 3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA

Visando a coleta de dados, o presente trabalho utiliza como técnicas de pesquisa a entrevista e a aplicação de questionários.

A entrevista, de forma não estruturada, será utilizada junto a alta administração da empresa, visando determinar a abrangência regional de suas ações de responsabilidade social externa e os indicadores sociais prioritários, e com o responsável pela área de desenvolvimento social da região em que a

empresa se insere para determinar os indicadores sociais que representam as necessidades sociais da comunidade alvo.

Já em relação aos questionários, serão utilizados em sua versão *online* com questões fechadas para se determinar o nível da responsabilidade social externa da empresa e a nota da organização para suas ações sociais em relação ao atendimento das necessidades sociais da comunidade alvo.

### 3.4 OBJETO DE ESTUDO

O presente trabalho tem como objeto de estudo uma empresa que desenvolva ações de responsabilidade social externa na cidade de Ponta Grossa – PR, e a comunidade alvo destas ações, sendo esta representada pela população de Ponta Grossa – PR.

Para seleção da empresa, foi feito um levantamento das empresas que desenvolvem ações de responsabilidade social externa na cidade de Ponta Grossa – PR, e, então, será feito um *ranking* com as principais empresas da cidade de acordo com quantidade de projetos de responsabilidade social externa desenvolvidos pelas mesmas, sendo considerados apenas projetos com informações públicas disponíveis.

#### 3.4.1 Justificativa para Seleção da Empresa

Para a seleção da empresa, foi elaborado um *ranking* das principais empresas de Ponta Grossa – PR e o número de projetos de responsabilidade social externa voltados para comunidade da cidade, sendo este levantamento realizado a partir de informações públicas disponíveis.

O levantamento das principais empresas da cidade foi feito através de um *ranking* elaborado pela Revista Amanhã das 500 maiores empresas do Sul elaborado em 2015. O critério utilizado para construção do *ranking* pela Revista Amanhã foi o balanço das empresas, através da análise dos demonstrativos contábeis das empresas individuais e grupos da região Sul do Brasil.

Dessa forma, foram selecionadas as cinco empresas estabelecidas em Ponta Grossa – PR melhor posicionadas neste *ranking* como ponto de partida para a seleção da empresa de aplicação do presente trabalho. Este critério foi utilizado, devido as empresas melhor estabelecidas no mercado apresentarem maior disponibilidade de recursos para o desenvolvimento e manutenção de projetos de responsabilidade social.

A Tabela 1 a seguir apresenta o *ranking* elaborado a partir do levantamento dos projetos desenvolvidos por cada empresa.

**Tabela 1 - *Ranking* de número de projetos sociais desenvolvidos por empresa**

| <b>Empresa</b>  | <b>Projetos</b> | <b>Posição</b> |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Empresa Alfa    | 10              | 1º             |
| Empresa Beta    | 5               | 2º             |
| Empresa Gama    | 0               | 3º             |
| Empresa Delta   | 0               | 3º             |
| Empresa Épsilon | 0               | 3º             |

**Fonte: Autoria Própria**

As empresas Épsilon, Delta e Gama não apresentavam informações públicas quanto ao desenvolvimento indireto ou direto de ações de responsabilidade social na cidade de Ponta Grossa – PR. Dessa forma, as três empresas ficaram empatadas na 3ª colocação com zero projetos desenvolvidos.

A Empresa Beta tinha informações disponíveis de cinco projetos desenvolvidos pela mesma. Todos projetos eram desenvolvidos em parceria com outras entidades, sendo financiados pela Empresa Beta. Os projetos são desenvolvidos nas mais diversas áreas, englobando saúde, segurança, educação, formação profissional e geração de renda. No entanto, apenas dois dos projetos atendem a comunidade externa da empresa, sendo o restante voltado para seus colaboradores. Assim, a Empresa Beta ficou na 2ª colocação.

A Empresa Alfa apresentava informações públicas de todos seus projetos, sendo dez deles desenvolvidos na cidade de Ponta Grossa – PR. Os projetos diretamente e indiretamente desenvolvidos pela empresa atuam em diversas dimensões, sendo elas: geração de renda, ambiental, cultural, formação profissional, inclusão social, educação, cidadania, segurança, esporte e saúde.



Todos seus projetos são destinados a comunidade externa da empresa, podendo classificar todos seus projetos como sendo de responsabilidade social externa. Dessa forma, a Empresa Alfa foi classificada em 1ª colocação, sendo a empresa selecionada para a aplicação do modelo de priorização.

A seguir, será feita uma breve apresentação da empresa, visando contextualizar o seu posicionamento na economia de Ponta Grossa – PR.

### 3.4.2 Apresentação da Empresa

A empresa onde se realizou a aplicação do modelo é uma concessionária de rodovias, atuando como administradora de 487 quilômetros de rodovia ligando Curitiba e Ponta Grossa às principais cidades do norte do Paraná.

A Empresa Alfa, tem como sua base, desde sua fundação, a crença na parceria entre a iniciativa privada e o Estado para o desenvolvimento do país. Assim, acreditando na responsabilidade social como meio de preservação da vida e meio ambiente.

Dessa forma, a Empresa Alfa desenvolve diversos projetos de responsabilidade social, conforme descrito acima, e apresentando transparência em suas atividades através de um robusto sistema de governança.

No decorrer da aplicação do modelo, mais informações referentes a empresa serão apresentadas, de acordo com a necessidade de cada etapa proposta no capítulo 3.

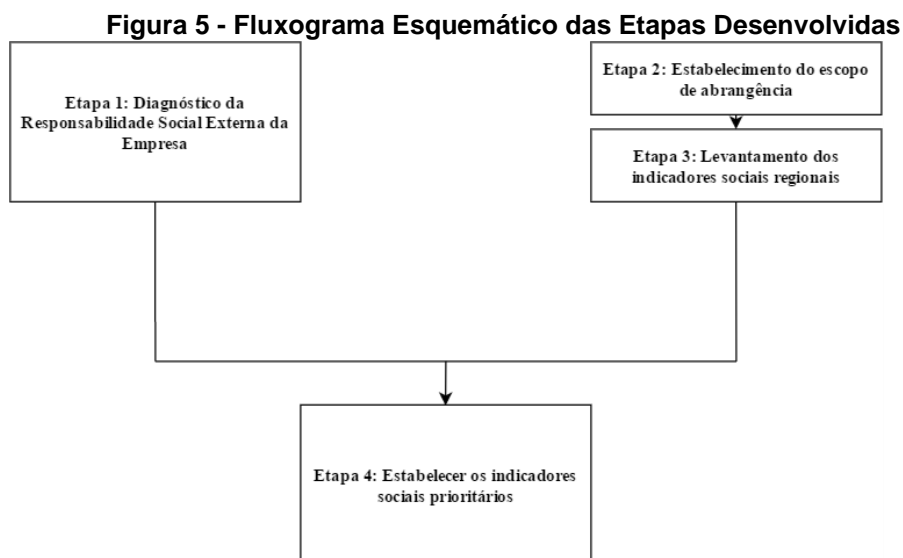
### 3.5 ETAPAS DESENVOLVIDAS

A etapas de aplicação do presente trabalho consistem nas 4 primeiras etapas do modelo de priorização de ações sociais proposto por Pontes (2003), sendo estas apresentadas a seguir:

- Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Externa da empresa;
- Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência;

- Etapa 3: Levantamento dos indicadores sociais regionais;
- Etapa 4: Estabelecer os indicadores sociais prioritários.

A Figura 5 apresenta a estrutura das etapas a serem desenvolvidas.



Fonte: Pontes (2003) (adaptado)

A seguir, serão descritas mais detalhadamente as etapas propostas.

### 3.5.1 Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social Externa da empresa

Esta primeira etapa consiste na avaliação do grau de desenvolvimento da Responsabilidade Social Externa da empresa, determinando sua disponibilidade e envolvimento para com as práticas sociais externas.

Para isso, foi utilizado o questionário (ver Anexo A) proposto por Pontes (2003), com enfoque nas relações da empresa com a comunidade que deve ser respondido pela alta administração ou responsável pela questão da responsabilidade social da empresa. O questionário pode ser respondido *online* através da plataforma de formulários da Google, podendo ser acessado a partir do link: <https://goo.gl/forms/KdDQ1kz17AKUvN2w2>.

Cada questão do questionário é composta por 3 alternativas com valores de pontos diferentes, podendo-se avaliar o grau de desenvolvimento da

Responsabilidade Social Externa a partir do total de pontos obtidos. O resultado é dado da seguinte forma:

- **16 a 30 pontos:** Excelente. Adota estratégia de caráter globalizante e diversifica as ações sociais;
- **11 a 15 pontos:** Ótimo. Possui estratégia de ação bem definida, privilegia ações de melhor foco, alvo, escopo e natureza;
- **6 a 10 pontos:** Bom. Utiliza bom foco e alvo de ações, mas não escolhe bem a natureza, escopo e impactos das ações;
- **Até 5 pontos:** Regular. Peca pelo excesso de assistencialismo. Apresenta estratégias sociais tradicionais.

Nesta etapa, busca-se determinar se a relação da empresa com a comunidade é direta ou indireta, o direcionamento e tipo das ações sociais, os tipos de problemas sociais trabalhados, quem é o alvo de suas ações sociais e a amplitude da relação empresa/comunidade.

### 3.5.2 Etapa 2: Estabelecimento do escopo de abrangência regional

O objetivo desta etapa é determinar a abrangência regional das ações de Responsabilidade Social Externa da empresa. Esta definição foi feita junto da alta administração ou responsável pela responsabilidade social da empresa através de entrevista.

Foram utilizados como critérios o número de unidades da empresa e suas localizações e, também, sua preferência de estudo para se determinar a comunidade foco deste trabalho.

Assim, tem-se como produto desta etapa a delimitação externa de atuação no âmbito da responsabilidade social da empresa, determinando-se as regiões e/ou municípios que representam a comunidade alvo das ações de responsabilidade social externa da empresa.

### 3.5.3 Etapa 3: Levantamento dos indicadores sociais regionais

A etapa 3 tem como objetivo realizar o levantamento dos indicadores sociais pertinentes à região determinada na etapa 2.

Os indicadores sociais foram determinados através de uma entrevista com o responsável pela área de desenvolvimento social da região estudada. Foram questionados quais são os indicadores sociais utilizados naquela região e, então, foram coletados os registros mais atuais dos indicadores sociais ou, se possível, os indicadores do ano corrente.

Assim, ao final desta etapa, tem-se como resultado os valores de cada indicador social regional, que servirão de instrumento de identificação das necessidades sociais e, por consequência, o desenvolvimento social da comunidade observada.

### 3.5.4 Etapa 4: Estabelecimento dos indicadores sociais prioritários

Na etapa 4 foram determinados os indicadores sociais prioritários, e, por consequência, as ações sociais prioritárias para a empresa. Portanto, esta etapa pode ser considerada a mais importante.

Esta etapa consiste no preenchimento de uma matriz de decisão junto da alta administração ou responsável pela responsabilidade social, definindo o que será priorizado no desenvolvimento de ações sociais externas. A matriz de decisão é representada a seguir na Tabela 2.

**Tabela 2 - Matriz de decisão para priorização dos indicadores sociais**

| Indicador Social | Valor do Indicador Social (x) | Peso para o Indicador Social<br>$P = 10(1-x)$ | Nota da Organização (N) | Peso Diferencial<br>$D = (10 - N)$ | Total<br>(P x D) | Priorização |
|------------------|-------------------------------|---|-------------------------|------------------------------------|------------------|-------------|
|                  |                               |   |                         |                                    |                  |             |
|                  |                               |   |                         |                                    |                  |             |
|                  |                               |   |                         |                                    |                  |             |
|                  |                               |   |                         |                                    |                  |             |

Fonte: Pontes (2003)

A matriz de decisão é composta por:

- Indicador Social: são os indicadores sociais regionais, obtidos na etapa 3;
- Valor do Indicador Social: é o valor numérico atribuído ao indicador social, conforme coletado na etapa 3. O valor do indicador social deve estar dentro do intervalo de 0 à 1.
- Peso para o Indicador Social: Corresponde à transformação dos valores dos indicadores sociais equivalente à nota que será dada ao indicador social, visando, dessa forma, a uniformidade entre a nota posteriormente dada e os valores dos indicadores sociais. A transformação é feita a partir da subtração da meta 1, sendo este o maior o valor para o desenvolvimento social na região, pelo valor “x” do indicador social multiplicado por 10.
- Nota da Organização: Representa a nota dada pela própria organização para suas ações sociais de acordo com o que vem sendo realizado em benefício de cada indicador social. A nota para cada indicador social é obtida através do preenchimento de um questionário (ver Anexo B) disponível *online* (<https://goo.gl/forms/AIxL3adtUBUqmJiu2>), pela alta administração ou responsável pela responsabilidade social da empresa, composto por alguns indicadores de Responsabilidade Social e uma escala de notas. A escala de notas é composta apenas por números inteiros de 0 a 10, e a nota final para cada indicador social é dada a partir da média aritmética simples das notas atribuídas a cada dimensão avaliada no questionário. O questionário no Anexo B é meramente ilustrativo, visto que ele será efetuado de acordo com os indicadores sociais coletados após a execução da etapa 3.
- Peso Diferencial: É o resultado obtido pela diferença da nota máxima que poderia ser atingida pela organização, 10, pela nota atual atribuída na coluna “Nota da Organização”.

- Total: É dado partir da multiplicação do peso para o indicador social, coluna 3, pelo peso diferencial, coluna 4. Como o total é obtido a partir de duas diferenças, quanto o indicador social está distante da meta e quanto a nota da empresa está distante da nota máxima, maior será o resultado da multiplicação quanto maiores forem essas diferenças.
- Priorização: Representa a priorização dos indicadores sociais. Quanto maior for o valor obtido para a coluna “Total”, maior será a urgência em atender tal indicador social.

Em caso de empate durante o processo de priorização dos indicadores sociais, o desempate poderá ser realizado através de outra matriz de priorização, conforme a Tabela 3:

**Tabela 3 - Matriz de priorização de indicadores sociais empatados**

| Indicador Social | Parâmetros                                    |                              |                    |                       |            |
|------------------|---|------------------------------|--------------------|-----------------------|------------|
|                  | Dificuldade em realizar ações de melhoria (D) | Investimento Necessários (I) | Impacto Social (I) | Total (D) x (I) x (I) | Prioridade |
| A                |   |                              |                    |                       |            |
| B                |   |                              |                    |                       |            |
| C                |   |                              |                    |                       |            |

Fonte: Pontes (2003)

O objetivo desta matriz é a priorização dos indicadores sociais, levando em consideração a dificuldade em realizar ações de melhoria para o indicador, o investimento necessário para realizar essas ações de melhoria, e o impacto social futuro relacionado a ajuda dada a este indicador. O preenchimento desta matriz é relacionado com os valores apresentados no Quadro 13.

**Quadro 13 - Valores atribuídos à matriz de priorização de desempate**

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

**Fonte: Pontes (2003) adaptado de Csillag (1985)**

Conforme os valores propostos no Quadro 13, a alta administração ou responsável pela responsabilidade social da empresa preencheu a Tabela 2, de modo que a maior prioridade foi atribuída ao indicador social que apresentar maior valor na coluna Total. Dessa forma, dando prioridade para os indicadores com menores dificuldades de implementação de ações, baixo investimento necessário e elevado impacto social na região.

Uma vez estabelecidos os indicadores sociais prioritários, é possível determinar as ações sociais externas que necessitam de maior atenção da empresa. De modo que, as ações sociais externas que apresentem maior impacto nos indicadores sociais de maior prioridade, devem ganhar maior prioridade dentro do plano de Responsabilidade Social da empresa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo pretende-se apresentar os resultados e algumas discussões em relação a aplicação da metodologia apresentada no capítulo anterior.

Para isso, este capítulo divide-se em três partes contendo a justificativa da metodologia selecionada, a descrição da aplicação das etapas do modelo utilizado no presente trabalho, bem como seus resultados.

### 4.1 JUSTIFICATIVA DA METODOLOGIA SELECIONADA

Gish (2013) e Rudito (2014) propõem abordagens muito semelhantes entre si, de modo que a metodologia proposta por ambos consiste na entrevista de líderes formais e informais da comunidade alvo da organização para se determinar as suas necessidades sociais, e, assim, de forma qualitativa, determinar quais são prioritárias para ela.

Assim, dos trabalhos consultados, a única metodologia que apresenta alinhamento com os objetivos do presente trabalho é a desenvolvida por Pontes (2003), que propõe um modelo onde as necessidades sociais da comunidade alvo, representados quantitativamente pelos indicadores sociais regionais prioritários, são utilizados como base para a implementação do plano de responsabilidade social de empresas.

O modelo proposto por Pontes (2003) é dividido em 6 etapas: diagnóstico da RSE da organização, através de um questionário respondido pela alta administração da mesma; estabelecimento do escopo de abrangência da atuação da organização, através de entrevista junto a alta administração; levantamento dos indicadores sociais da região, a partir da entrevista do responsável pelo desenvolvimento social da região determinada na etapa anterior; estabelecimento dos indicadores sociais prioritários, através do preenchimento de uma matriz de decisão junto da alta administração; implementação do plano de ação de responsabilidade social, que consiste no estabelecimento de metas de melhoria para os indicadores sociais prioritários da



comunidade alvo e definição da implementação destas melhorias através de um 5W2H; e a verificação do atendimento de metas e planos de melhorias, que é dada através do acompanhamento do processo de implementação proposto na etapa anterior.

Dessa forma, o modelo proposto por Pontes (2003) é o único de caráter quantitativo dentre as metodologias analisadas. Sendo, portanto, o mais adequado de acordo com a proposta do presente trabalho.

## 4.2 APLICAÇÃO DO MODELO

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação das etapas do modelo de priorização apresentado no capítulo 3.

### 4.2.1 Etapa 1: Diagnóstico da Responsabilidade Social Externa da empresa

Nesta etapa, foi avaliado o nível de RSE da empresa através de sua disponibilidade em desenvolver ações sociais, seu envolvimento com tais ações, quando existentes. Dessa forma, visando determinar se a empresa contempla as características inerentes a RSE.

A partir das informações levantadas referentes a responsabilidade social da empresa, foi preenchido o questionário presente no Anexo A. Assim, foi aferido que a Empresa Alfa apresenta um desempenho excelente em suas ações de responsabilidade social, demonstrando um caráter globalizante em sua estratégia de RSE.

Através do questionário, foi verificado que a empresa atua de forma indireta, através do patrocínio e apoio constante de projetos desenvolvidos por outras entidades; direta, através da manutenção de ações sociais próprias; e através de doação para entidades quando necessário. Os problemas sociais foco de suas ações são tratados como prioritários pela Empresa Alfa. O público-alvo atendido por seus projetos são a comunidade em geral; ações com foco em

segmentos específicos, sendo eles: crianças, mulheres e pessoas com deficiência; e também famílias vivendo em áreas de alta vulnerabilidade social.

As ações sociais desenvolvidas pela Empresa Alfa se caracterizam por fomentar o desenvolvimento social de seu público-alvo através de ações voltadas para a educação, saúde, cultura, esporte, inclusão social e geração de renda. A amplitude da relação da empresa com a comunidade através de suas ações envolve mais de 3 entidades, dessa forma, havendo relações com entidades dos 3 setores da economia.

#### 4.2.2 Etapa 2: Estabelecimento do Escopo de Abrangência Regional

A partir de informações obtidas através da análise das ações desenvolvidas pela Empresa Alfa, concluiu-se que a empresa sendo parte de um grupo de concessionárias, o mesmo tem prática da RSE em todo seu território de atuação. Porém, visando a aplicação do modelo, a abrangência foi restrita a região de maior atuação da Empresa Alfa no âmbito da RSE.

Dessa forma, os dados utilizados na aplicação deste modelo ficaram restritos à cidade de Ponta Grossa – PR.

#### 4.2.3 Etapa 3: Levantamento dos Indicadores Sociais Regionais

A partir de um levantamento junto do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), foi constatado que o desenvolvimento social no estado do Paraná é medido através do IDH-M e o Índice IPARDES de Desempenho Municipal (IPDM), sendo estes, portanto, válidos para se medir o desenvolvimento social de qualquer município do estado.

Dessa forma, foi escolhido o IDH-M e suas dimensões; longevidade, educação e renda; como indicadores de desenvolvimento social a serem utilizados no modelo, devido ao fato do mesmo ser mundialmente conhecido e amplamente utilizado em território nacional como instrumento de observação do grau de desenvolvimento social.

Assim, segundo o IPARDES (2017), os indicadores sociais mais atualizados para se avaliar o desenvolvimento social na região delimitada na etapa anterior, é o IDH-M do ano de 2010.

Assim, as dimensões e indicadores sociais que compõem o IDH-M no município de Ponta Grossa são apresentadas na Tabela 4 a seguir:

**Tabela 4 - Valores do IDH-M por dimensão.**  
ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDHM) - 2010

| INFORMAÇÃO  | ÍNDICE (1) | UNIDADE  |
|---|------------|----------|
| Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM)               | 0,763      |          |
| IDHM - Longevidade                                    | 0,837      |          |
| Esperança de vida ao nascer                           | 75,22      | anos     |
| IDHM - Educação                                       | 0,703      |          |
| Escolaridade da população adulta                      | 0,61       |          |
| Fluxo escolar da população jovem (Frequência escolar) | 0,75       |          |
| IDHM - Renda  | 0,755      |          |
| Renda per capita                                      | 877,10     | R\$ 1,00 |

Fonte: IPARDES (2017).

Dessa forma, a partir dos valores observados na Tabela 4, pode-se concluir que o município apresenta um índice de desempenho muito alto na dimensão longevidade, pois apresenta índice com valor  $> 0,800$ , e alto desempenho para renda e educação, com índice entre 0,600 e 0,800.

Os dados obtidos para cada dimensão do IDH-M serão utilizados para o preenchimento da matriz de priorização na etapa 4 que será apresentada a seguir.

#### 4.2.4 Etapa 4: Estabelecimento dos indicadores sociais prioritários

Visando o preenchimento da matriz de priorização, o questionário presente no Anexo B foi respondido a partir das informações referentes aos projetos desenvolvidos pela Empresa Alfa disponíveis em seu *site*. Dessa forma, obtendo-se a nota da organização para cada dimensão do IDH-M.

Buscando maior acuracidade no processo de priorização, as notas foram dadas em relação aos indicadores que compõem cada dimensão, sendo a nota final para cada dimensão obtida através da média entre as notas dadas aos seus indicadores.

Assim, a partir da média das notas obtidas através do questionário e os valores levantados para cada dimensão do IDH-M, foi realizado o preenchimento da matriz e a priorização dos indicadores sociais, conforme pode ser observado na Tabela 5:

**Tabela 5 - Matriz para priorização dos indicadores sociais**

| Indicador Social  | Valor do Indicador Social (x) | Peso para o Indicador Social<br>$P = 10(1-x)$ | Nota da Organização (N) | Peso Diferencial<br>$D = (10 - N)$ | Total (P x D) | Priorização |
|-------------------|-------------------------------|---|-------------------------|------------------------------------|---------------|-------------|
| IDH-M Longevidade | 0,837                         | 1,63  | 8                       | 2                                  | 3,26          | 3           |
| IDH-M Educação    | 0,703                         | 2,97  | 3,2                     | 6,8                                | 20,20         | 1           |
| IDH-M Renda       | 0,755                         | 2,45  | 7,8                     | 2,2                                | 5,39          | 2           |

**Fonte: Autoria Própria**

Conforme detalhado na etapa 3, a dimensão Longevidade do IDH-M é o indicador social melhor pontuado, apresentando um grau muito alto de desenvolvimento na cidade, seguido pelas dimensões renda e educação, respectivamente, apresentando um alto desenvolvimento na região estudada.

Dessa forma, os indicadores de maior peso são aqueles que compõem o IDH-M Educação, pois este apresenta o menor índice entre as três dimensões, sendo o de maior carência social entre todos, seguidos pelas dimensões Renda e Longevidade, respectivamente.

Porém, nenhuma das três dimensões e, por consequência, nenhum dos indicadores sociais que as compõem, apresentam o valor ideal 1, revelando uma oportunidade de melhora para todas dimensões.

Dessa forma, no tópico a seguir serão realizadas algumas considerações sobre os resultados obtidos durante a aplicação acima descrita.

### 4.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS

Conforme os resultados obtidos na Etapa 4 do modelo aplicado, pode-se perceber que o pior desempenho da empresa ocorre na dimensão Educação, seguida pelas dimensões Renda e Longevidade.

As notas da organização obtidas através do questionário presente no Anexo B podem ser abertas pelos indicadores sociais correspondentes a cada dimensão conforme a Tabela 6:

**Tabela 6 - Notas da organização abertas por indicador social**

| <b>Dimensão</b> | <b>Indicador Social</b>          | <b>Nota da Organização</b> |
|-----------------|----------------------------------|----------------------------|
| Longevidade     | Esperança de vida ao nascer      | 8                          |
| Educação        | Escolaridade da população adulta | 6,4                        |
|                 | Frequência escolar               | 0                          |
| Renda           | Renda per capita                 | 7.8                        |

**Fonte: Autoria Própria**

Conforme a Tabela 6, é notável que todos indicadores não apresentam o valor ideal 10, demonstrando possibilidade de melhoria no desenvolvimento de ações sociais voltadas para todos os indicadores listados. Porém, os indicadores que apresentam maior lacuna de desempenho são: Frequência escolar, com uma nota de 0; e escolaridade da população adulta, com 6,4. Sendo ambos indicadores parte da dimensão Educação do IDH-M.

Portanto, a partir destas informações acerca da empresa, percebe-se que a mesma em seu atual plano de responsabilidade social não apresenta grande investimento nos indicadores sociais de maior carência na cidade de Ponta Grossa, sendo estes os indicadores de escolaridade da população adulta e frequência escolar. Em contrapartida, o maior investimento da empresa em ações de RSE são aquelas que contemplam o indicador social de longevidade, sendo este o mais desenvolvido no município.

Assim, através da priorização dos indicadores sociais selecionados, verifica-se que a empresa poderia modificar o direcionamento de seu atual plano de RSE visando atender os indicadores sociais mais carentes do município,

como os indicadores sociais de educação, principalmente o indicador de frequência escolar, pois este apresentou a menor nota da organização dentre os indicadores avaliados, sendo o menos contemplado no plano de reponsabilidade social atual.

Portanto, a partir desta matriz, a empresa consegue ter maior visibilidade de como estão distribuídos os seus investimentos em ações de responsabilidade social. Dessa forma, permitindo que estes investimentos possam ser redistribuídos, ou que novos investimentos ocorram, direcionados para ações que atuem nas necessidades sociais de maior carência de seu público alvo.

Vale ressaltar que o presente trabalho foi construído de acordo com o foco da RSC atrelada ao desenvolvimento e bem-estar social. Dessa forma, os resultados obtidos foram analisados através desta ótica, destacando a necessidade de uma correlação entre as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas com as necessidades sociais mais críticas do público-alvo destas ações.

No entanto, existem diversas outras formas de abordagem da responsabilidade social no âmbito empresarial. Sendo assim, as considerações acima apresentadas demonstram apenas uma maneira de se direcionar estrategicamente as ações de responsabilidade social das empresas visando buscar o maior impacto positivo no desenvolvimento social possível para a comunidade que as mesmas têm influência.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se justificava a partir das incertezas existentes na elaboração de planos de responsabilidade social devido à falta de ferramentas e uma cultura sólida de priorização de ações voltadas para o desenvolvimento social.

Dessa forma, buscou-se através do desenvolvimento do presente trabalho, trazer uma ótica mais analítica sobre como integrar as ações de responsabilidade social dentro do plano estratégico de RSC das empresas. Alinhando esta ótica com o conceito da responsabilidade social como meio de atuação das empresas em prol do desenvolvimento e bem-estar social, trazendo a RSC de ferramenta publicitária para o patamar de um elemento real de mudança social.

A pergunta de pesquisa “Quais ações de responsabilidade sociais desenvolvidas por empresas de acordo com as principais necessidades da comunidade em que a empresa pertence?” que serviu de partida para o presente trabalho foi respondida através da seleção da metodologia de priorização no Capítulo 3 e sua aplicação no Capítulo 4. Dessa forma, obtendo-se como produto desta pergunta um método prático de priorização de ações de responsabilidade social a partir das necessidades críticas de uma comunidade alvo.

Em relação aos objetivos propostos no Capítulo 1, o trabalho apresenta as seguintes conclusões.

O primeiro objetivo específico definido, relacionado com a identificação de uma metodologia de priorização das ações de responsabilidade social desenvolvidas por uma empresa conforme as necessidades da comunidade a qual a empresa pertence, foi atingido no Capítulo 3. Pode-se concluir que através da metodologia proposta por Pontes (2003) é possível priorizar as ações de RSE de uma empresa usando indicadores sociais como referência para as carências sociais da comunidade alvo.

O segundo objetivo específico, relacionado com a identificação das principais necessidades sociais da comunidade a qual a empresa pertence foi atingido no Capítulo 4. Conclui-se que através do estabelecimento dos

indicadores sociais na Etapa 4 do modelo, e a definição de seus respectivos pesos na Etapa 5, foi possível determinar que as principais necessidades do município escolhido são as educacionais, devido este ser o indicador de maior peso no modelo e, por consequência, o de maior carência.

O terceiro objetivo específico, relacionado com a identificação das ações de Responsabilidade Social Externa desenvolvidas pela empresa, foi atingido no Capítulo 4. Conclui-se que a partir das ações de RSE levantadas durante o processo de seleção da empresa para a aplicação da metodologia de priorização, foi possível avaliar as mesmas, através do questionário presente no Anexo B, podendo observar um maior investimento em ações que afetam a longevidade da comunidade alvo e um menor investimento naquelas voltadas para educação.

Por fim, o quarto objetivo específico, relacionado com a priorização dos indicadores sociais da comunidade a qual a empresa pertence, foi atingido no Capítulo 4. Conclui-se que através da aplicação da metodologia de priorização escolhida, foi possível obter como produto a prioridade de investimento dos indicadores sociais selecionados na Etapa 3 da metodologia, sendo os indicadores sociais de educação aqueles com maior prioridade de investimento.

Assim, percebe-se uma necessidade da empresa reavaliar a estrutura de alguns de seus projetos, visando inserir a dimensão educação em seu escopo, dando tratativa para a lacuna existente nos indicadores de específicos dessa dimensão, principalmente o indicador de frequência escolar.

Portanto, em seus projetos com público alvo composto por crianças, é possível associar a frequência escolar das mesmas com a continuação da participação nos projetos desenvolvidos pela empresa. Dessa forma, contribuindo para uma melhor frequência escolar na cidade e tornando o plano de RSE da empresa mais eficaz em relação as necessidades prioritárias da comunidade.

Outra possível tratativa, é a elaboração de novos projetos, culturais e/ou esportivos, em escolas visando aumentar a frequência escolar dos alunos e garantido também, no longo prazo, melhora no indicador de escolaridade da população adulta.



Conseqüentemente, o objetivo geral do presente trabalho foi atingido com a aplicação da metodologia de priorização escolhida no Capítulo 4, sendo a mesma previamente apresentada no Capítulo 3.

A seguir, serão feitas algumas sugestões de trabalhos futuros de acordo com as lacunas e oportunidades observadas.

## 5.1 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para trabalhos futuros, têm-se os seguintes tópicos:

- Definição de um conjunto fixo de indicadores sociais que melhor representem o espectro de necessidades sociais de uma comunidade como parte da metodologia de espectro;
- Realizar testes comparativos entre diferentes conjuntos de indicadores sociais para um mesmo plano de RSE, visando observar o comportamento da priorização para diferentes indicadores;
- Realizar um estudo de *benchmarking* entre as notas atribuídas para diferentes empresas com ações voltadas para uma mesma comunidade para avaliar quais tem melhor atendimento das necessidades prioritárias da mesma.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. L.. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social**. São Paulo: Atlas, 2009.

AMBASTHA, A.; MOMAYA, K.. *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*. **Singapore Management Review**, Singapore, v. 26, n. 1, p.45-61, maio 2004.

ARRUDA, K. F.. O Marco Legal do Terceiro Setor e o Microcrédito. **Revista de Administração Municipal**, Municípios, v. 46, n. 229, p.10-13, maio 2001.

ASSUMPÇÃO, J. J.; CAMPOS, L. M. S.. Avaliação de projetos sociais em ONGs da Grande Florianópolis: Um estudo sobre modelos relacionados ao foco de atuação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p.210-242, fev. 2011.

CALVERAS, A.. **External and internal corporate social responsibility: Complements through product quality. Evidence from the hotel industry**. 2013. 23 f. Curso de *Business Economics*, Universitat de Les Illes Balears, Illes Balears, 2013.

CARROLL, A. B.. *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 4, n. 4, p.497-505, out. 1979.

CARROLL, A. B.. *Corporate Social Responsibility. Business and Society*, **Sage Journals**, v. 38, n. 3, p.268-295, maio 1979.

CARROLL, A. B.. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. **Business Horizons**, Indiana, v. 34, n. 4, p.39-48, jul. 1991.

DAVIS, G. F.; WHITMAN, M. V. N.; ZALD, M. N.. *The Responsibility Paradox*. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 6, n. 1, p.37-50, dez. 2008.

DRUCKER, P. F. **Administração, Tarefas, Responsabilidades e Prática**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FREDERICK, W. C. *The growing concern over Business Responsibility*. **California Management Review**, v.29, p. 99-114, 1960.

FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. **The New York Times Magazine**, set. 1970.

GISH, C.. ***Have You Asked What They Need?*** 2013. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em:  
<[https://ssir.org/articles/entry/have\\_you\\_asked\\_them\\_what\\_they\\_need](https://ssir.org/articles/entry/have_you_asked_them_what_they_need)>.  
Acesso em: 10 out. 2016.

HAMEED, I. et al. *How do internal and external CSR affect employees' organizational identification?: A perspective from the group engagement model.* ***Frontiers in Psychology***, Frontiers Media, v. 7, n. 788, p.1-13, maio 2016.

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2015.

IPARDES. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (Org.). **Caderno Estatístico: Município de Ponta Grossa.** 2017. Disponível em:  
<[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=30](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=30)>.  
Acesso em: 2 jan. 2017.

JANNUZZI, P. M.. Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil. ***Revista do Serviço Público***, Brasília, v. 56, n. 2, p.137-160, abr. 2005.

JANNUZZI, P. M.. **Indicadores Sociais no Brasil: Conceitos, Fontes de Dados e Aplicações.** 3. ed. São Paulo: Alínea, 2004.

KANIA, J.; KRAMER, M.. *Collective Impact.* ***Stanford Social Innovation Review***, Stanford, v. 9, n. 1, p.36-41, dez. 2011.

LEVIN, P. L.; SCHNEIR, H.. ***Imagine a World of Good Data.*** 2015. *Stanford Social Innovation Review*. Disponível em:  
<[https://ssir.org/articles/entry/imagine\\_a\\_world\\_of\\_good\\_data](https://ssir.org/articles/entry/imagine_a_world_of_good_data)>. Acesso em: 14 out. 2016.

LJUBOJEVIC, C.; LJUBOJEVIC, G.; MAKSIMOVIC, N.; ***Social Responsibility and competitive advantage of the companies in Serbia.*** 13th MIC - 13th *Management International Conference*. 2012. Disponível em < <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-201-1/papers/MIC4206.pdf>>. Acesso: 10 out. 2016

MACEDO, N. M. **Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica.** SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para competitividade. 2013 Disponível em  
<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/55618685.pdf>> Acesso: 14 out. 2016

MACHADO FILHO, C. A. P.. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. 2002. 204 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARÍN, L.; RUBIO, A.; MAYA, S. R.. *Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility*. **Corporate Social Responsibility And Environmental Management**, Wiley, v. 19, n. 6, p.364-376, abr. 2012.

MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.. **Guia Para Elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M.. **Empresas Socialmente Sustentáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MELO NETO, F.; FROES, C. **O Bem-Feito: Os Novos Desafios da Gestão da Responsabilidade Socioambiental Sustentável Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MELO NETO, F.; FROES, C.. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F.; FROES, C.. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). **CD-Rom**, 24. 2000

MINTZBERG, H.. *Time for The Plural Sector*. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 13, n. 3, p.28-33, jun. 2015.

NAJBERG, S.; OLIVEIRA, P. A. S. **Políticas Públicas: O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Variantes**. 2000 BNDES: Revista Informe-se. Disponível em:<<http://bit.ly/2foIXpr>> Acesso em 10 out. 2016

NATSIOS, A. S.. *Public-Private Alliances Transform Aid*. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 7, n. 4, p.42-51, ago. 2009.

NETO, S. M.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. **Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial**. Pretexto 2012. Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 72-91, jul./set. 2012

OLHER, C. C.; MELO, M. F. S; SOUZA, R. C. **Responsabilidade Social Corporativa no Setor Bancário: Análise das Práticas do Bradesco e Itaú**

Unibanco. XXXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2016 Disponível em <  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_WIC\\_236\\_372\\_29097.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_WIC_236_372_29097.pdf)> Acesso: 14 out. 2016

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

PETERSON, K.; PFITZER, M.. *Lobbying for Good*. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 7, n. 1, p.37-48, nov. 2009.

PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2014**. Nova Iorque: Programa das Nações Unidas Para O Desenvolvimento, 2014.

PONTES, Joseane. **Proposta de Modelo para Priorização de Ações de Responsabilidade Social da Organização com Base nas Necessidades Sociais da Região Onde Está Inserida**. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R.. *Strategy And Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 84, n. 12, p.76-90, dez. 2006.

QUAZI, A. M.; O'BRIEN, D.. *An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility*. **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 25, n. 1, p.33-51, maio 2000.

REVISTA AMANHÃ (Org.). **500 Maiores do Sul**. 2017. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/500maiores/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

RUDITO, B.. *The improvement of community economy as impact of corporate social responsibility program: A case study in Pengalengan, Bandung, West Java, Indonesia*. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, Kuala Lumpur, v. 164, n. 1, p.471-476, 18 ago. 2014.

SIEVERS, B.. *What Civil Society Needs*. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 8, n. 4, p.48-53, ago. 2010.

SIMÕES, Claudia Pestana et al. **Responsabilidade Social e Cidadania**: Conceitos e Ferramentas. Brasília: Sesi, 2008.

TENÓRIO, F. G. et al (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial**: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2006.

VEIGA-NETO, A. R.; PANHOSSI, K. R.; GODOY, A. F. M.. Responsabilidade Social em Empresas Privadas e sua Relação com o Terceiro Setor. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p.1-18, maio 2004.

VELOSO, L. H. M. **Responsabilidade Social Empresarial: A Fundamentação na Ética e na Explicitação de Princípios e Valores**. In: ASHLEY, P. A.; *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2002

VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D.. *Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness*. **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 87, n. 1, p.57-69, abr. 2008.

WERTHER, W. B.; CHANDLER, D.. *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance*. **Business Horizons**, Indiana, v. 48, n. 4, p.317-324, jul. 2005.

WOOD, D.. *Corporate Social Performance Revisited*. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 4, p.691-718, maio 1991.

**ANEXO A – Questionário de Diagnóstico sobre a aplicação de  
Responsabilidade Social Externa**

## Diagnóstico sobre a aplicação de Responsabilidade Social Externa

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

**\*Obrigatório**

1) Com relação a atuação da sua empresa no âmbito de Responsabilidade Social Externa (comunidade), qual o tipo de relação empresa/comunidade? \* Marcar apenas uma oval.

- Doações
- Indireta. Através de apoio a programas sociais do governo ou de entidades
- Direta. Através de projetos sociais próprios

2) Quanto ao direcionamento das ações sociais de sua empresa aos problemas sociais, estes são considerados pela empresa como: \* Marcar apenas uma oval.

- Secundários
- Prioritários
- Emergentes

3) No caso da empresa investir em RS, assinale o alvo das ações prioritárias: \* Marcar apenas uma oval.

- Comunidade em geral
- Segmentos populacionais (ex. idosos, deficientes físicos, crianças)
- Grupos com elevado índice de pobreza ou alto risco

4) Assinale os tipos de ações sociais da empresa: \* Marque todas que se aplicam.

- Voluntariado
- Inserção de funcionários na comunidade
- Fomento ao desenvolvimento social

5) Qual a amplitude das relações da empresa com a comunidade? \* Marcar apenas uma oval.

- Envolve apenas 1 entidade
- Envolve de 1 a 3 entidades
- Envolve mais de 3 entidades



**ANEXO B – Questionário de Avaliação para obtenção das Notas da Organização para os Indicadores Sociais**

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem mesmo peso para o contexto em questão, dê uma nota de 0 a 10 para:

1 - A nota para o gerenciamento do problema social para o indicador social "X" na comunidade é:

| Indicador Social  | Nota |
|---|------|
| Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza        |      |
| Índice Gini de desigualdade de renda                              |      |
| Taxa de desemprego  |      |
| Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem         |      |
| Condição nutricional das crianças                                 |      |
| Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade                     |      |
| Expectativa de vida por idade                                     |      |
| Percentual da população com acesso a esgoto tratado               |      |
| Taxa de controle de natalidade                                    |      |
| Taxa de término dos estudos primários e secundários               |      |
| Taxa de alfabetização   |      |
| Área ocupada por pessoa   |      |
| Número de crimes registrados por 100.000 habitantes               |      |
| Taxa de crescimento populacional                                  |      |
| População de estabelecimentos formais e informais                 |      |
| Percentual da população com acesso a água potável                 |      |
| Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde |      |
| Imunização contra doenças infantis                                |      |

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem mesmo peso para o contexto em questão, dê uma nota de 0 a 10 para:

2 - Quanto as relações da organização com organizações atuantes na comunidade (ONGs), qual a nota para o relacionamento da organização, considerando o indicador social "X"?

| Indicador Social  | Nota |
|---|------|
| Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza        |      |
| Índice Gini de desigualdade de renda                              |      |
| Taxa de desemprego  |      |
| Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem         |      |
| Condição nutricional das crianças                                 |      |
| Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade                     |      |
| Expectativa de vida por idade                                     |      |
| Percentual da população com acesso a esgoto tratado               |      |
| Taxa de controle de natalidade                                    |      |
| Taxa de término dos estudos primários e secundários               |      |
| Taxa de alfabetização   |      |
| Área ocupada por pessoa   |      |
| Número de crimes registrados por 100.000 habitantes               |      |
| Taxa de crescimento populacional                                  |      |
| População de estabelecimentos formais e informais                 |      |
| Percentual da população com acesso a água potável                 |      |
| Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde |      |
| Imunização contra doenças infantis                                |      |

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem mesmo peso para o contexto em questão, dê uma nota de 0 a 10 para:

3 - Quanto aos mecanismos de apoio a projetos sociais voltado a melhoria deste indicador social, a organização apresenta qual nota?

| Indicador Social  | Nota |
|---|------|
| Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza        |      |
| Índice Gini de desigualdade de renda                              |      |
| Taxa de desemprego  |      |
| Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem         |      |
| Condição nutricional das crianças                                 |      |
| Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade                     |      |
| Expectativa de vida por idade                                     |      |
| Percentual da população com acesso a esgoto tratado               |      |
| Taxa de controle de natalidade                                    |      |
| Taxa de término dos estudos primários e secundários               |      |
| Taxa de alfabetização   |      |
| Área ocupada por pessoa   |      |
| Número de crimes registrados por 100.000 habitantes               |      |
| Taxa de crescimento populacional                                  |      |
| População de estabelecimentos formais e informais                 |      |
| Percentual da população com acesso a água potável                 |      |
| Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde |      |
| Imunização contra doenças infantis                                |      |

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem mesmo peso para o contexto em questão, dê uma nota de 0 a 10 para:

4 - Qual a nota para mobilização de recursos da organização para o investimento social do indicador social "X"?

| Indicador Social  | Nota |
|---|------|
| Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza        |      |
| Índice Gini de desigualdade de renda                              |      |
| Taxa de desemprego  |      |
| Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem         |      |
| Condição nutricional das crianças                                 |      |
| Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade                     |      |
| Expectativa de vida por idade                                     |      |
| Percentual da população com acesso a esgoto tratado               |      |
| Taxa de controle de natalidade                                    |      |
| Taxa de término dos estudos primários e secundários               |      |
| Taxa de alfabetização   |      |
| Área ocupada por pessoa   |      |
| Número de crimes registrados por 100.000 habitantes               |      |
| Taxa de crescimento populacional                                  |      |
| População de estabelecimentos formais e informais                 |      |
| Percentual da população com acesso a água potável                 |      |
| Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde |      |
| Imunização contra doenças infantis                                |      |

Segundo sua visão, e, considerando que todas as perguntas possuem mesmo peso para o contexto em questão, dê uma nota de 0 a 10 para:

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

| Indicador Social  | Nota |
|---|------|
| Percentual da população vivendo abaixo da linha de pobreza        |      |
| Índice Gini de desigualdade de renda                              |      |
| Taxa de desemprego  |      |
| Relação do salário médio da mulher em relação ao do homem         |      |
| Condição nutricional das crianças                                 |      |
| Taxa de mortalidade abaixo de 5 anos de idade                     |      |
| Expectativa de vida por idade                                     |      |
| Percentual da população com acesso a esgoto tratado               |      |
| Taxa de controle de natalidade                                    |      |
| Taxa de término dos estudos primários e secundários               |      |
| Taxa de alfabetização   |      |
| Área ocupada por pessoa   |      |
| Número de crimes registrados por 100.000 habitantes               |      |
| Taxa de crescimento populacional                                  |      |
| População de estabelecimentos formais e informais                 |      |
| Percentual da população com acesso a água potável                 |      |
| Percentual da população com acesso a cuidados básicos com a saúde |      |
| Imunização contra doenças infantis                                |      |