

A GESTÃO DAS AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES QUE UTILIZAM O BALANCED SCORECARD

SIRLEI TONELLO TISOTT

Ernani Ott (Doutor em Contabilidade Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNIS

CESAR EDUARDO STEVENS KROETZ

Resumo:

Este estudo examina a gestão das ações sociais em organizações que têm implantado o balanced scorecard, com vistas a identificar a sua contribuição nesse processo. Para alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvido um referencial teórico abordando aspectos sobre o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social empresarial e balanced scorecard. O método utilizado na pesquisa classifica-se como estudo multicaso, numa abordagem qualitativa. O tratamento e análise dos dados foram realizados com base na estruturação de diagnósticos e na análise teórica. Concluiu-se que o balanced scorecard pode se constituir em um instrumento para qualificar o processo de discussão, planejamento e incorporação da responsabilidade social corporativa, uma vez que as organizações estão gerenciando parte de suas ações de responsabilidade social a partir de sua metodologia. As organizações estudadas têm assumido um compromisso de promover o desenvolvimento sustentável, porém ainda não evoluíram efetivamente para a dimensão da sustentabilidade - Triple Bottom Line.

Área temática: *Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social*

A gestão das ações sociais: Um estudo em organizações que utilizam o *Balanced Scorecard*

Resumo

Este estudo examina a gestão das ações sociais em organizações que têm implantado o *balanced scorecard*, com vistas a identificar a sua contribuição nesse processo. Para alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvido um referencial teórico abordando aspectos sobre o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social empresarial e *balanced scorecard*. O método utilizado na pesquisa classifica-se como estudo multicase, numa abordagem qualitativa. O tratamento e análise dos dados foram realizados com base na estruturação de diagnósticos e na análise teórica. Concluiu-se que o *balanced scorecard* pode se constituir em um instrumento para qualificar o processo de discussão, planejamento e incorporação da responsabilidade social corporativa, uma vez que as organizações estão gerenciando parte de suas ações de responsabilidade social a partir de sua metodologia. As organizações estudadas têm assumido um compromisso de promover o desenvolvimento sustentável, porém ainda não evoluíram efetivamente para a dimensão da sustentabilidade - *Triple Bottom Line*.

Palavras-chave: Responsabilidade social; *Balanced scorecard*; Mapas estratégicos.

Área Temática: Gestão de Custos Ambientais e Responsabilidade Social.

1 Introdução

A discussão de assuntos concernentes às ações de responsabilidade social tem alcançado espaço nos meios organizacionais, não apenas como forma de participação em ações de filantropia, mas, também, pelos ganhos e benefícios resultantes de uma atuação socialmente responsável, com impactos positivos no gerenciamento das organizações.

Diversos são os conceitos de responsabilidade social, debatidos no meio acadêmico, nas organizações e na sociedade em geral. Autores como Ashley (2002), Melo Neto e Froes (2001, 2002), Alves (2001) e Tinoco (2001) abordam essa temática, afirmando que uma empresa socialmente responsável deve cumprir uma série de obrigações e compromissos que incluem uma relação saudável com os funcionários, a observância integral à legislação que regulamenta seu funcionamento, uma comunicação ética e transparente, a preservação do meio ambiente, a disponibilização de produtos e serviços com qualidade e não lesivos à sociedade, a influência na cadeia produtiva para que todos sejam socialmente responsáveis e sua participação ativa na comunidade.

Diante desse quadro, emerge um novo modelo como um guia para a adequação das organizações às exigências do mundo globalizado e competitivo desenvolvido por Kaplan e Norton (2004), que apresentam estudos de casos de organizações que atingiram o sucesso através do modelo de gestão orientado para a estratégia, com base no *scorecard* sustentável (*sustainability scorecard*). Esse modelo de *scorecard* tem como objetivo garantir a agregação de valor ao negócio por meio de três fatores de tangibilização: resultado econômico, contribuição social e ecoeficiência (*triple bottom-line*).

Neste estudo são abordados dois elementos de relevância, tanto do ponto de vista acadêmico como em termos organizacionais: a responsabilidade social e o *balanced scorecard*, dando origem à seguinte questão: O *balanced scorecard* é utilizado como um instrumento de gestão e incorporação da responsabilidade social corporativa (RSC)? Em

consequência, o objetivo geral da pesquisa é estudar e analisar a gestão das ações sociais e ambientais em organizações que utilizam a metodologia do *balanced scorecard*.

2 Desenvolvimento Sustentável

Na sociedade industrial (século XVIII), a manufatura foi substituída pelas máquinas, em função das limitações que apresentava quanto à produtividade e acumulação de capital. Nesse período, o objetivo era produzir mais quantidade e com melhor qualidade, visando à maximização do lucro. E, devido às grandes extensões territoriais inexploradas nessa época, ainda não eram mensuráveis os possíveis danos que provocariam ao meio ambiente (PAIVA, 2003).

Nesse contexto, emergem crescentes preocupações que influenciam significativamente vários níveis de decisão: no setor público, privado ou em organizações não-governamentais (ONGs). Segundo Souza (2000, p. 47), “a construção da consciência atual sobre o meio ambiente e o desenvolvimento [...] é fruto de inúmeras conferências e estudos realizados nos mais respeitados centros técnico-científicos e políticos do mundo, sobretudo a partir da década de 1970”. Dentre os estudos e conferências realizados em nível mundial, destacam-se, como principais eventos que marcaram este pensamento na década de 1970, a Conferência de Estocolmo em 1972 e publicações do Clube de Roma, as quais tiveram como tema principal os riscos da degradação do meio ambiente. Estudos sobre tal problemática iniciaram-se na década de 1960 e início da década de 1970, culminando em discussão internacional (BRÜSEKE, 2001).

Ainda, segundo Brüseke (2001), outros estudos foram apresentados na década de 1970 sobre a problemática do meio ambiente e do desenvolvimento, bem como alternativas de política do desenvolvimento, tais como: Ecodesenvolvimento, em 1973; a Declaração de Cocoyok, em 1974; e o Relatório Dag-Hammarskjöld, em 1975. Na década de 1980, os estudos evoluíram, chegando de forma bastante elaborada no relatório ‘O nosso Futuro Comum’, de 1987, conhecido como relatório de ‘Brundtland’. Tal relatório teve como objetivo servir como um método para corrigir os desvios do desenvolvimento em relação ao meio ambiente, e representa uma síntese da idéia do desenvolvimento sustentável (SOUZA, 2000, p. 71).

O relatório de Brundtland (1991, p. 53) define uma lista de estratégias que servem como um guia para ações de desenvolvimento, em nível nacional e internacional: “retomar o crescimento; alterar a qualidade do desenvolvimento; atender às necessidades essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento; manter um nível populacional sustentável; conservar e melhorar a base de recursos; reorientar a tecnologia e administrar o risco; incluir o meio ambiente e a economia no processo de tomada de decisões”.

Paralelamente a este processo de conscientização global da problemática social e ambiental, estabeleceram-se nas décadas de 1980 e 1990 diversas instituições e tratados sinalizando um caminho seguro para o desenvolvimento mundial (SOUZA, 2000). Nesse período destaca-se a Conferência do Rio (ECO-92) como um importante marco nas discussões sobre o desenvolvimento sustentável.

Segundo Kroetz (2001, p. 57), essa mudança de paradigma está acontecendo pela influência e “disseminação da tecnologia da informação e a mudança cultural nas sociedades”, provocando reflexos nos sistemas de gestão das organizações e, conseqüentemente, levando os empresários a discutir formas de gestão participativa, bem como os conceitos de responsabilidade social e ecológica.

3 Responsabilidade Social Empresarial

Os Estudos e debates sobre o tema responsabilidade social iniciaram nos Estados Unidos nas décadas de 1960 e 1970, e tiveram como marco a Guerra do Vietnã. A produção e utilização de armamentos sofisticados provocaram danos à vida humana e ao meio ambiente, gerando insatisfação na população. Outras questões também se juntaram a estas, geradas pela discriminação de raças ou de sexo no ambiente de trabalho, fortalecendo o apelo por uma nova postura de práticas organizacionais.

Na década de 1970 essa idéia se expandiu na Europa, mais precisamente na França, Alemanha e Inglaterra. Surgiu, então, o balanço social, que é o resultado de pressões sociais que objetivavam melhorar o processo de transparência nas relações entre as organizações e a sociedade. No Brasil, foi criada, ainda na década de 1960, a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), mas somente a partir de meados da década de 1970 a preocupação com a responsabilidade social começou a se expandir.

Nos anos 1980 consolidaram-se as Organizações Não-Governamentais (ONGs), fortaleceram-se os sindicatos, e a sociedade passou a participar efetivamente na luta por melhores condições de vida e salários mais justos. Houve transformação nas organizações e, também, a necessidade de conscientização do empresariado, mas, segundo Torres (2001, p. 19), “o principal fator que influenciou nessas transformações, foi o crescimento da participação popular”.

Para Torres (2001), a Campanha contra a Fome e a Miséria criada por Herbert de Souza (Betinho) e desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), a partir de 1993, tornou-se uma referência, promovendo uma aproximação entre o empresariado nacional e as questões sociais.

3.1 Conceito e importância da responsabilidade social empresarial

As organizações interferem diretamente na prosperidade da sociedade, e é delas que são extraídas as vantagens econômicas, cabendo a elas, independente do Estado, oferecer bom ambiente de trabalho preservando a integridade e elevando a qualidade de vida das pessoas. Diante dessas necessidades, as organizações passam a preocupar-se não somente com o retorno para o empreendedor, mas também com os benefícios que podem oferecer à comunidade interna e externa.

Melo Neto e Froes (2002, p.78) definem a responsabilidade social como sendo “... a decisão da empresa de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”. No entanto, outros fatores também são necessários para que a empresa seja socialmente responsável, o que levou os autores a definir sete vetores da responsabilidade social de uma empresa: V1 apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; V2 preservação do meio ambiente; V3 investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e um ambiente de trabalho agradável; V4 comunicações transparentes; V5 retorno aos acionistas; V6 sinergia com os parceiros; e, V7 satisfação dos clientes e/ou fornecedores.

Definem, também, que a atuação socialmente responsável compreende o desempenho ético das organizações, amparado por princípios e valores que norteiam as pessoas no desenvolvimento das atividades em seu dia-a-dia, no estabelecimento de relações com os diversos *stakeholders*, como: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, meio ambiente (MELO NETO; FROES, 2001, 2002; ASHLEY, 2002).

Existem, no entanto, concepções contrárias à responsabilidade social das organizações. Uma dessas concepções é de Friedman (1970), cujos argumentos são baseados nos conceitos de direito de propriedade. Nessa perspectiva, a direção corporativa tem a obrigação de atingir o objetivo de maximização dos lucros, otimizando o uso de recursos organizacionais no

intuito de aumentar o retorno do capital para os acionistas, e mantendo-se dentro dos limites da lei.

Embora existam correntes de pensamento contrárias à responsabilidade social das organizações, a concepção de responsabilidade social, conforme Alves (2001), está ganhando um número cada vez maior de adeptos, ressaltando que o papel da empresa na sociedade não se restringe a produção de bens e serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas.

Frente a esses posicionamentos sobre a responsabilidade social, infere-se que toda a organização que estiver gerando lucros e investindo em melhores condições de trabalho, gerando emprego, atendendo aos anseios dos clientes, consumidores e fornecedores, evitando e minimizando os efeitos danosos à natureza, está sendo socialmente responsável. Nesse sentido, a busca por um desenvolvimento sustentável de longo prazo depende, também, da sustentabilidade das organizações e, para isso, elas devem gerar lucros para reinvestir em suas atividades.

Estudo realizado em organizações varejistas de Belo Horizonte aponta que 65,87% das organizações pesquisadas apresentam perfil de médio e baixo estágio de adoção de práticas de responsabilidade social (PINTO; PEREIRA; LARA, 2004). Em outro estudo realizado em 337 indústrias fluminenses, Medeiros (2004) descreve que existe uma distinção entre o comportamento das pequenas e grandes organizações, sendo que, das grandes organizações, apenas 38% não desenvolvem ações de responsabilidade social na área ambiental, ao passo que, entre as pequenas organizações esse percentual é significativo, atingindo um patamar de 66%. Isso leva a concluir que, apesar da evolução e das discussões dos conceitos e aspectos relacionados à responsabilidade social, a incorporação de práticas concretas ainda passa por um processo de amadurecimento e aceitação de sua efetiva institucionalização.

Para Tachizawa (2002, p. 21), “o consumidor do futuro passará a privilegiar não apenas preço e qualidade dos produtos, mas o comprometimento social das empresas fabricantes desses produtos”. Nesse contexto, observa-se que está havendo uma mudança de paradigma, denominado por Tachizawa (2002, p. 28) “de visão do mundo holística” – que se refere a uma dimensão geral do processo e não de partes isoladas. Essa mudança de paradigma está relacionada ao “novo consumidor” que está, dia após dia, exercendo sua condição de cidadão e atinge, também, as organizações que necessitam adaptar e aperfeiçoar suas técnicas administrativas e de gestão para atender às novas demandas e posturas do mercado consumidor.

A responsabilidade social corporativa não se limita às ações de uma organização isolada, ela se consolida com o comprometimento ético e o desempenho socialmente responsável de toda a cadeia produtiva ou grupos de interesse. “Dessa forma, a responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, enfatiza o impacto das atividades das organizações nos agentes com os quais interagem – *stakeholders*” (TINOCO, 2001, p. 115). Assim, as empresas cidadãs estimulam outras organizações, principalmente, as que fazem parte de seu grupo de interesse a, também praticarem o exercício da cidadania empresarial.

Nesse sentido, como já referido, a administração contribuiu com uma nova ferramenta de gestão estratégica que é o *balanced scorecard*, o qual, entende-se, também poderá ser utilizado para gerenciar as estratégias relacionadas às questões sociais.

4 O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton, surgiu no início da década de 1990, a partir de estudos em diversas organizações. Os participantes do estudo acreditavam que a dependência de medidas de desempenho consolidadas, baseadas unicamente em dados

financeiros, estava prejudicando a capacidade das organizações de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Isso levou os autores a estruturarem os objetivos estratégicos em quatro perspectivas, estabelecer relações de causa e efeito entre os indicadores e a representar graficamente como esses indicadores devem ser interligados para que representem a estratégia da organização. Esse modelo de avaliação propõe uma forma sistemática de medir a eficácia das estratégias, que uma vez implementadas, deverão conduzir a empresa à sua visão

Cada perspectiva do *Balanced Scorecard* é constituída por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros, que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para a realização dos objetivos.

A perspectiva **financeira** tem como objetivo indicar se a estratégia de uma organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A identificação do segmento de mercado e satisfação do cliente é fator de relevância para o sucesso financeiro das organizações. Nesse sentido, a perspectiva do **cliente** propõe medidas essenciais de resultado, permitindo que os gestores articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão uma maximização dos resultados no futuro.

A perspectiva dos **processos internos** tem como objetivo identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Tal perspectiva pode ser considerada como aperfeiçoamento de processos existentes, mas, principalmente, em inovação e identificação de processos inteiramente novos, pois se trata de um indicador chave para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Finalmente, a perspectiva do **aprendizado e crescimento** identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Tal infra-estrutura provém de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, que têm como objetivo preencher a lacuna deixada pelas outras três perspectivas. Esse processo, então, acontece com investimentos em desenvolvimento de recursos humanos, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Para melhor compreender a trajetória da estratégia, essa parte pode ser apresentada em forma de mapa estratégico, um instrumento que permite entender a coerência entre os objetivos estratégicos e visualizar a estratégia de forma gráfica (FERNÁNDEZ, 2001).

4.1 Mapa estratégico

O mapa estratégico possibilita a representação visual da integração dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, delineando as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira, ao desempenho notável nos processos internos críticos e, também, identificam as competências específicas dos ativos intangíveis da organização necessários para viabilizar a excelência nos referidos processos (KAPLAN; NORTON, 2004).

A construção do mapa estratégico, por meio da arquitetura de causa e efeito, conectando as quatro perspectivas, força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor (KAPLAN; NORTON, 2004). Esse processo de agregação de valor difere em termos de criação de valor por meio de ativos intangíveis ou gestão de ativos intangíveis. Nesse sentido, a perspectiva financeira e do cliente descrevem os resultados que se espera atingir com a execução da estratégia, e ambas apresentam indicadores de resultado. Por outro lado, a perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários, respaldando a excelência dos processos internos de criação de valor, proporcionando sustentação aos pilares da estratégia.

4.2 O *scorecard* sustentável

O modelo de *scorecard* sustentável surge como um guia para a adequação das organizações, principais provedoras do desenvolvimento, às novas exigências do mundo globalizado e competitivo e da sociedade. Nesse sentido, as atividades desenvolvidas pelas organizações devem incorporar o exercício da responsabilidade social, já que os resultados de suas ações afetam a qualidade de vida da população e provocam impactos ao meio ambiente. O posicionamento estratégico das organizações definirá a forma como as mesmas deverão reagir às transformações do meio em que estão inseridas.

A representação gráfica do *balanced scorecard* (figura 1), através do mapa estratégico, demonstra como a estratégia liga os ativos intangíveis aos processos de criação de valor. Na perspectiva financeira, o estabelecimento de relações de causa e efeito define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valores tangíveis. A perspectiva do cliente define a proposição de valor para o cliente, esclarecendo as condições que criarão valor. A base fundamental para criação de valor nas organizações encontra-se nas perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento. “Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento devem estar alinhados com os objetivos dos processos internos e integrados uns aos outros” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 203).

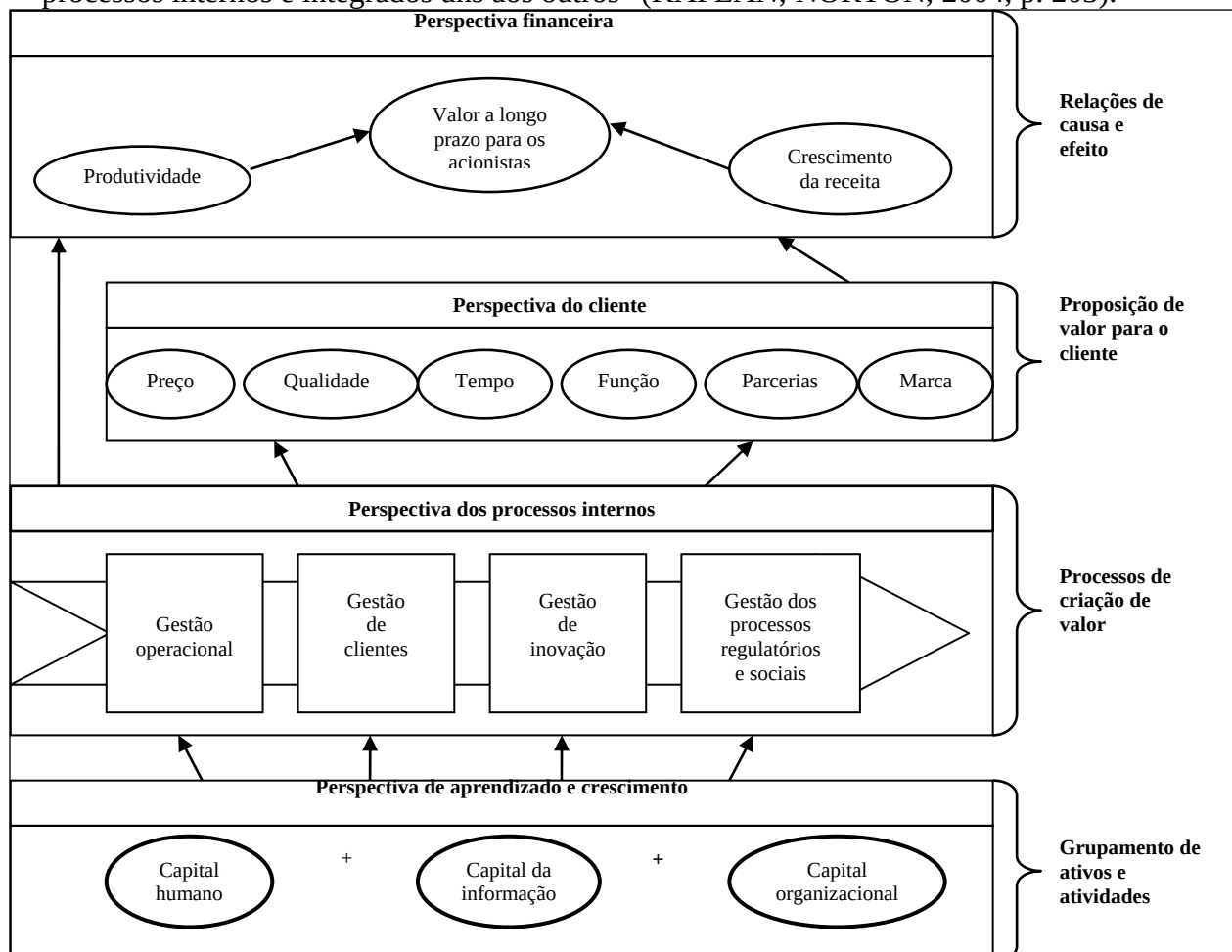


Figura 1: O modelo do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 33).

A agregação de valor acontece através da perspectiva dos processos internos, que, alicerçada pela perspectiva de aprendizado e crescimento, tende a gerar valor sustentável ao

longo do tempo. Os processos internos estão estruturados em quatro grupamentos: gestão operacional, gestão de clientes, gestão de inovação e processos regulatórios e sociais.

Com a mudança de paradigmas da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, a gestão de clientes também se volta para um novo enfoque. Primeiramente, as estratégias eram orientadas a produtos, sendo que as organizações alcançavam o sucesso por meio de processos eficientes de gestão operacional e com base na inovação dos produtos. Atualmente, priorizam a construção de relacionamentos com os clientes.

Kaplan e Norton (2004, p. 139) ressaltam a importância do processo de inovação para as organizações, mencionando que “a inovação bem-sucedida impulsiona a conquista, o crescimento e a fidelização dos clientes e o aumento das margens”, no entanto, tem sido dispensada menos atenção a esse processo em relação aos demais.

As organizações devem seguir normas para que suas operações sejam desenvolvidas normalmente. Muitas organizações buscam ir além do atendimento às normas estabelecidas pelos órgãos competentes, no intuito de construir a reputação de empregador preferido em todas as comunidades nas quais mantém operações.

Os ativos intangíveis, representados pela perspectiva do aprendizado e crescimento, são considerados por Kaplan e Norton (2004) como os pilares de sustentação da estratégia organizacional. A agregação de valor desses ativos difere dos demais processos sob quatro aspectos mencionados pelos autores: a criação de valor é indireta; o valor é contextual; o valor é potencial; e os ativos atuam em conjunto.

A gestão da responsabilidade social, considerando a economia global, além de contribuir para desenvolvimento sustentável, também, conforme abordado neste trabalho, é considerada como um fator competitivo e de agregação de valor ao negócio. Nesse sentido, é importante que as organizações incorporem em seus processos de gestão tais questões.

5 Procedimentos Metodológicos

As pesquisas podem ser contempladas, conforme Gil (1999), sob quatro aspectos: quanto à natureza, à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos. Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa realizada pode ser considerada como aplicada. Quanto à forma de abordagem do problema, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa, a qual considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Para Minayo (2000, p. 21), “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, na medida em que a gestão das ações sociais e ambientais continua sendo um desafio para estudiosos da contabilidade. Tais ações estão sendo divulgadas pelas organizações através de relatórios de administração, relatórios sociais, *sites* organizacionais e pelo balanço social. No entanto, questiona-se se essas organizações estão incorporando tais questões em seus sistemas de gestão. Esses elementos fazem desse estudo uma pesquisa exploratória, por se tratar de um assunto da atualidade, que se defronta com a problemática da competitividade organizacional, e, por outro lado, com a gestão das causas sociais e ambientais no âmbito organizacional. O estudo também assume caráter descritivo, pois se descreve o posicionamento dos gestores diante dessa temática. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como investigação documental e estudo de caso (multicaso).

Para elaboração da pesquisa foram cumpridas as seguintes etapas: 1) Identificação do universo e da amostra: o universo é constituído por todas as organizações sediadas no Estado do Rio Grande do Sul e a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, tendo-se considerado aquelas organizações a que se teve acesso, que estavam utilizando a ferramenta de gestão denominada *balanced scorecard*; 2) Coleta primária dos dados: realizou-se por

meio de análise dos balanços sociais, dos relatórios da administração e do planejamento estratégico das organizações; 3) Diagnóstico da atuação social e ambiental das organizações: levado a efeito com base nas entrevistas e na análise documental.

6 Apresentação e Análise dos Resultados

A pesquisa empírica foi realizada em cinco organizações situadas no Estado do Rio Grande do Sul, definidas segundo os procedimentos metodológicos descritos. Foi utilizado um roteiro de entrevistas como apoio para a realização das mesmas, sendo que as questões foram analisadas de forma global.

6.1 Caracterização das organizações

a) Dana Albarus – divisão ABC: iniciou suas atividades em 1962 e está distribuída em duas plantas, uma localizada no Rio Grande do Sul e outra em São Paulo, possuindo um quadro de 372 funcionários. Seus principais produtos são componentes de vedação para a indústria automotiva e mercado não-tradicionais.

b) Parceiros Voluntários: criada pelo empresariado gaúcho, constitui-se numa organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada em janeiro de 1997. A organização, através de sua rede, atinge 60% da população gaúcha e conta com mais de 30 mil voluntários cadastrados, distribuídos em 61 unidades ativas.

c) SENAI: criado em 22 de janeiro de 1942, é a entidade máxima de representação da educação profissional do setor industrial. No Rio Grande do Sul, o Departamento Regional do SENAI está vinculado à Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS, auxiliando na implementação de inovações tecnológicas e participando da formação profissional do Estado. O SENAI/RS dispõe de 121 pontos de atendimento no Estado, caracterizados por Centros Tecnológicos, Centros de Educação Profissional, Escolas de Educação Profissional, Agências de Educação Profissional, Extensões, Unidades Móveis e Semipermanentes, atendendo a todos os municípios.

d) SESI: desenvolve serviços integrados de educação, saúde, alimentação, esporte, lazer, desenvolvimento humano, farmácia, cultura. O SESI-RS atende diretamente a 200 dos 497 municípios gaúchos, sempre buscando o aperfeiçoamento de seus serviços. Também realiza, a cada ano, milhões de atendimentos no Estado, em todas as áreas, sendo o seu padrão de qualidade uma importante e confiável referência a diversas empresas e instituições.

e) UNIMED – Cooperativa de Serviços Médicos do Vale do Taquari e Rio Pardo: tem sua sede localizada na cidade de Lajeado, com 513 médicos cooperados e 145 colaboradores. A cooperativa conta com, aproximadamente, 144 serviços credenciados, mantém parceria com 37 hospitais e atende mais de 98 mil pessoas usuárias dos seus planos de saúde familiar e empresarial.

6.2 Missão, visão, princípios e valores das organizações

Ao examinar a missão de cada organização, constatam-se referências à satisfação plena do cliente, à promoção da qualidade de vida, ao desenvolvimento pleno e sustentável do país, à promoção da cidadania, ao exercício da responsabilidade social e à prestação de serviços com ética, qualidade e competitividade. Esses atributos fazem parte de conceitos de responsabilidade social, sendo que a Dana Albarus e a UNIMED VTRP têm seu foco direcionado para o cliente; as demais, para a comunidade e, quando se refere ao desenvolvimento pleno e sustentável, pode-se considerar o *triple bottom line* – o resultado econômico, o resultado da contribuição social e o resultado da ecoeficiência (KAPLAN; NORTON, 2004).

Ressalta-se que, na Dana Albarus, no SESI/RS e na UNIMED VTRP, a relação entre missão e princípios/valores, que serve como guia para conduzir as organizações a atingir os

objetivos futuros está bem explícita, ou seja, esses elementos estão expostos de forma clara e abrangente, facilitando o entendimento e o empenho das pessoas, seja em nível operacional, tático ou estratégico.

A Parceiros Voluntários e o SENAI/RS, por sua vez, enfatizam seu comprometimento, principalmente, com a comunidade interna, as relações com clientes, fornecedores e parceiros, com o meio ambiente e a comunidade, ao passo que os princípios e valores norteadores da conduta das pessoas e dos grupos de interesse envolvidos com o SENAI/RS são mais restritos, ou seja, estão expostos de forma global e menos explícita para o entendimento das pessoas. Já, na entidade Parceiros Voluntários a definição dos princípios e valores se restringe a um ou dois grupos de interesse, ressaltando a participação do voluntariado, mas deixando sem referência a conduta de seus funcionários e seus mantenedores.

Tendo por base os sete vetores da responsabilidade social, apresentados por Melo Neto e Froes (2002), observa-se que nem todas as organizações estão contemplando formalmente os valores/princípios que norteiam a atuação das pessoas e da organização como um todo, em relação a alguns desses vetores.

Ainda, com relação ao alinhamento estratégico organizacional, baseado na metodologia do *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997, 2004), constata-se que três das organizações estudadas apresentam um conjunto de princípios/valores mais claros e abrangentes, nas quais existe um vínculo entre esses princípios e as perspectivas do *balanced scorecard*, ou seja, percebe-se que cada perspectiva têm seus objetivos, metas e indicadores, sustentadas por princípios/valores que norteiam a consecução da missão e da visão de longo prazo.

6.3 Gestão da responsabilidade social empresarial

6.3.1 Gestão da responsabilidade social empresarial na Dana Albarus

A organização tem seu planejamento estratégico estabelecido formalmente desde 1994. Está comprometida em buscar a melhoria contínua de seus produtos, serviços e processos, através da parceria com clientes, funcionários e fornecedores, no intuito de atender, e até exceder, as expectativas dos próprios clientes, acionistas e comunidade.

Em 2002 foi criado o *scorecard* estratégico dos *stakeholders*, visando ao compartilhamento comum dos indicadores de todas as divisões da corporação. Os indicadores do *scorecard* são avaliados periodicamente em reuniões mensais, semestrais e anuais. Com sistema de informações *on-line*, as áreas operacionais acompanham seus indicadores diária, semanal e mensalmente.

A organização considera as pessoas como o seu ativo mais importante. Assim, o desenvolvimento dos funcionários é um requisito fundamental para o sucesso do negócio. Os processos que envolvem as pessoas são sistematicamente avaliados e melhorados, estando contemplados no planejamento estratégico, através de programas de desenvolvimento e educação, planos de benefícios e de bem-estar aos funcionários e dependentes.

Com relação às ações voltadas para a comunidade, estas são gerenciadas através do comitê comunidade. As necessidades de investimentos (doações) e participação em projetos são identificadas através de visitas realizadas às entidades carentes, por funcionários da organização. A gestão social está voltada para as comunidades de atuação da organização e tem como foco investimentos em alimentação, saúde e educação.

Devido às exigências legais e mercadológicas, a organização mantém sistema de gestão ambiental, com o objetivo de atender a legislação e as normas ambientais, melhorando continuamente os processos, a fim de prevenir a poluição resultante das operações e aplicação dos produtos no mercado. O sistema de gestão ambiental é avaliado através de auditorias internas, ocasião em que são levantadas as não conformidades e realizadas ações corretivas e preventivas. A organização também é submetida à auditoria ambiental corporativa a cada dois

anos. A organização apresenta indicadores de desempenho em seu mapa estratégico de diversos grupos de interesses, tais como: clientes, fornecedores, colaboradores e meio ambiente, destaca-se que são desenvolvidas ações voltadas à comunidade, no entanto, não estão sendo monitoradas por meio da metodologia do *balanced scorecard*.

6.3.2 Gestão da responsabilidade social empresarial na Parceiros Voluntários

A organização é mantida por empresas da comunidade local, sendo que os funcionários de cada unidade estão vinculados a Associação Comercial, Industrial e de Serviços da respectiva comunidade. O trabalho de cada unidade é orientado pelas diretrizes gerais da organização, mas o vínculo empregatício é local junto às ACIs.

O planejamento estratégico é elaborado e avaliado pelas unidades e consolidado na central. São consideradas as demandas locais, identificadas através de visitas dos coordenadores às entidades carentes ou através da busca das entidades à organização. Existe uma interação muito forte entre a organização e a sociedade, tanto na mobilização de novos parceiros como na demanda por serviços.

A organização, além do seu planejamento estratégico, conta com a metodologia do *balanced scorecard* na estruturação de seu mapa estratégico, definindo metas e direcionando suas ações, e com a ferramenta do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), buscando a eficiência de seus processos.

Os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico são monitorados através de indicadores de desempenho. Cada unidade fornece as informações para a central que alimenta o *balanced scorecard*. A performance dos indicadores é acompanhada pelos coordenadores de unidades e pela central, realizando-se reuniões mensais e revisão trimestral.

Para garantir o sucesso em suas operações, são designados coordenadores regionais que atuam como consultores junto às unidades, auxiliando na implantação de projetos, corrigindo possíveis desvios e retomando o foco. Cabe ressaltar que todas as ações sociais estão contempladas e monitoradas por meio da metodologia do *balanced scorecard*.

6.3.3 Gestão da responsabilidade social empresarial no SENAI/RS

Para qualificar e avaliar a performance da organização em relação aos objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão, foi implantado, em 2003, o *balanced scorecard*. Nesse sistema está contemplada a gestão da responsabilidade social interna e externa, as quais estão também contempladas no planejamento estratégico.

Na responsabilidade social interna, destaca-se a gestão de recursos humanos, com programas de melhoria da qualidade de vida no trabalho, proporcionando um ambiente de trabalho agradável e satisfação aos funcionários. Os programas de benefícios são extensivos a todos os funcionários e, alguns, também aos seus familiares. O processo de melhoria contínua dos mesmos acontece através de um grupo de debate, a partir do qual as discussões e proposições de melhorias são encaminhadas para subsidiarem decisões e ações futuras. E, em relação ao plano de treinamento e desenvolvimento, são concedidos subsídios financeiros aos funcionários para seu aperfeiçoamento.

Em 2003, a organização obteve a certificação corporativa ISO 9001, que assegurou a qualidade em seus processos na habilitação profissional em nível técnico, aprendizagem industrial em nível básico, qualificação profissional em nível básico, aperfeiçoamento profissional em nível básico e, na área de serviços tecnológicos, a assessoria tecnológica e os serviços laboratoriais. A organização também obteve, em três de suas Unidades Operacionais, o prêmio qualidade RS concedido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

A organização mantém sistema de gestão ambiental que é submetido, periodicamente, a procedimentos de auditoria, tendo obtido, em 2002, em uma de suas Unidades Operacionais, a certificação ISO 14001. Mantém, também, um sistema de acompanhamento de egressos,

com o objetivo de mapear sua situação no mercado de trabalho, e pesquisa junto às empresas que contratam os egressos.

6.3.4 Gestão da responsabilidade social empresarial no SESI/RS

A instituição conta, na sua administração, com o planejamento estratégico formalizado, com sistema de informações gerenciais, programa de acompanhamento e avaliação de resultados e programa de gestão da qualidade. E, para consolidar os esforços e alinhar suas ações com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos, implantou, em 2003, o *balanced scorecard*.

Considerando a dimensão interna de responsabilidade social, no que diz respeito à gestão de pessoas, as políticas desenvolvidas giram em torno da valorização e capacitação do corpo funcional, visando a prestar mais e melhores serviços para seus clientes. Esse processo de gerenciamento acontece através de grupos de debate formados por funcionários, e tem por objetivo acompanhar, discutir e propor alternativas de melhoria em relação à qualidade de vida no trabalho, sendo que suas conclusões subsidiam decisões e ações futuras. Logo, o processo de capacitação e desenvolvimento dos funcionários acontece através de programas em parceria, sendo que o interesse tanto é do funcionário como da organização.

Ainda, na gestão das pessoas, a organização conta com o programa de *trainees* gerenciais, que objetiva proporcionar o aparecimento de lideranças, evitando vácuos de poder ou acúmulo de funções, e também realiza, periodicamente, o monitoramento e acompanhamento da satisfação de seus funcionários, através de pesquisa de clima organizacional e satisfação, processo este realizado por empresas especializadas.

Em relação à dimensão externa, a gestão da responsabilidade social começa com o diagnóstico e análise dos acontecimentos sociais e econômicos. A partir dessas ações são priorizadas as demandas sociais mais urgentes, sendo que atualmente a maior ênfase está relacionada à área da saúde, seguindo-se da área de educação. Essas demandas são formalizadas no planejamento estratégico através de estratégias e planos de ação, com o monitoramento através de indicadores-chave dentro das quatro perspectivas do *balanced scorecard*.

A organização considera que não basta praticar ações de responsabilidade social, mas é preciso, também, medir e avaliar os resultados das ações desenvolvidas. Nesse sentido, são realizadas pesquisas de satisfação junto aos clientes, sendo que a satisfação é medida por meio de atributos que são periodicamente avaliados e revistos, de acordo com o grau de importância estabelecida pelos próprios clientes da organização.

6.3.5 Gestão da responsabilidade social empresarial na UNIMED VTRP

A cooperativa utiliza, em sua administração, diversas ferramentas gerenciais como o planejamento estratégico, que através do *balanced scorecard* permite desenvolver e monitorar o planejamento e comunicá-lo para toda a organização, alinhando as ações estratégicas e o cumprimento das metas estabelecidas aos objetivos pretendidos.

Quanto à gestão da responsabilidade social interna, no que diz respeito aos cooperados, a cooperativa mantém linha telefônica 0800 para agilizar o atendimento dos mesmos, incentiva o aperfeiçoamento profissional através de auxílio financeiro, realiza palestras de aperfeiçoamento com as secretárias dos médicos e realiza pesquisa de satisfação com o objetivo de conhecer suas reivindicações.

Em relação à gestão de pessoas, a cooperativa acredita que as pessoas são o diferencial para o sucesso de qualquer organização. Três fatores são considerados como referência para o comprometimento e a satisfação dos colaboradores: o desenvolvimento; a comunicação; e a participação.

A cooperativa também oferece planos de benefícios, programas de saúde e segurança no trabalho, programas de integração e lazer e programas de reconhecimento, com o objetivo

de promover a qualidade de vida de seus colaboradores e familiares, proporcionar satisfação e motivação, reter talentos e atingir a excelência na prestação de serviços. Os índices de satisfação são medidos através de pesquisa de clima organizacional aplicada anualmente, objetivando também seu monitoramento e promoção de melhorias contínuas.

Os investimentos realizados na comunidade concentram-se em diversos programas de promoção da qualidade de vida da população. As atividades são desenvolvidas em parceria com entidades públicas e privadas.

6.4 Análise das práticas da responsabilidade social corporativa das organizações inseridas na metodologia do *balanced scorecard*

O planejamento dos recursos organizacionais torna-se imprescindível ao sucesso das organizações, como forma de obter vantagens competitivas frente ao mercado competitivo. Nesse sentido, incorpora-se a responsabilidade social corporativa como tendência e requisito essencial para manter-se à frente da concorrência e garantir a sustentabilidade ao longo do tempo. Assim, destaca-se a importância da inserção de objetivos estratégicos abrangendo todos os grupos de interesse e que esses também possam ser monitorados e alinhados à estratégia organizacional.

Um aspecto que merece destaque refere-se à busca pela excelência no processo de gestão das organizações pesquisadas. Todas as organizações utilizam o *balanced scorecard* como uma ferramenta de gestão no processo de alinhamento e otimização dos recursos organizacionais. Então, num conceito de responsabilidade social corporativa, que envolve diferentes grupos de interesse, observa-se que em todas as organizações a gestão da responsabilidade social, na dimensão interna, está sendo contemplada através do desenvolvimento de competências, das ações e benefícios concedidos aos funcionários e da transparência por meio da comunicação interna. Nesse sentido, estratégias de desenvolvimento, valorização e reconhecimento de competências internas estão sendo incorporadas no planejamento estratégico e alinhadas à execução das estratégias globais e inseridas na metodologia do *balanced scorecard*.

Tais instrumentos de gestão possibilitam a participação, transparência e comunicação das ações do dia-a-dia a toda a organização, em todos os níveis hierárquicos. Isso significa que, com a qualificação da gestão, esses atributos, que também fazem parte dos conceitos da responsabilidade social corporativa, sejam contemplados na gestão das organizações. Essa situação está presente em todas as organizações pesquisadas, visto que são utilizados diversos recursos para a disseminação de informações estratégicas e gerenciais.

Todas as organizações destacam a responsabilidade social em sua missão, visão, princípios e valores, todavia, isso não se observa com a mesma intensidade e equilíbrio no *balanced scorecard*. Por exemplo, na Dana Albarus a ênfase concentra-se nos acionistas com maior número de indicadores para medir sua performance, enquanto que as ações voltadas para a comunidade não estão sendo gerenciadas a partir dessa ferramenta. No SENAI/RS, também observa-se esse comprometimento com a responsabilidade social, no entanto, as ações voltadas para a comunidade estão sendo monitoradas apenas com dois indicadores e em relação ao meio ambiente não foram identificados indicadores no *balanced scorecard*.

Em duas das organizações estudadas, a responsabilidade social está inserida na própria atividade, ou seja, seus produtos e serviços são desenvolvidos em consonância com a missão, visando à melhoria da qualidade de vida, ao exercício da responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável. Nessas organizações, observa-se, através do planejamento estratégico, do mapa estratégico e dos dados coletados, que as ações sociais, intrínsecas à própria atividade, são planejadas, monitoradas e avaliadas com base na metodologia do *balanced scorecard*.

No caso específico do SENAI/RS, percebe-se em sua missão um vínculo com o exercício da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Em seu processo de gestão, constata-se a inclusão de objetivos estratégicos voltados para a atuação social e ambiental. No mapa estratégico dessa organização observa-se, na perspectiva de mercado, que sua atuação junto à comunidade está sendo monitorada e avaliada somente a partir de dois indicadores no *balanced scorecard*.

Com relação a Dana Albarus, conclui-se que, ao desenvolver ações em prol da comunidade, a organização pode até obter retornos em relação ao fortalecimento de sua imagem, no entanto, sem um planejamento, definição de um foco de atuação e um gerenciamento, essa estratégia pode tornar-se insustentável ao longo do tempo.

Por outro lado, a organização participa de ações aleatórias na comunidade, sendo que este não é o foco de sua atuação. Por esse motivo, pode-se afirmar que tais ações não estão sendo planejadas e gerenciadas com base na metodologia do *balanced scorecard*, qualificando-se apenas como filantropia. Nesse caso, identifica-se o meio ambiente e o público interno como sendo os eixos norteadores das ações de responsabilidade social.

Na UNIMED VTRP constata-se, através da entrevista e visualização do *balanced scorecard*, que a comunidade representa um foco estratégico para a cooperativa, sendo priorizadas ações direcionadas à saúde, o mesmo ocorrendo com a comunidade interna, nela são enfatizados o desenvolvimento dos colaboradores, a comunicação transparente e a participação dos funcionários no processo de gestão.

7 Considerações Finais

Este estudo se propôs estudar e analisar a gestão das ações sociais e ambientais em cinco organizações situadas no Estado do Rio Grande do Sul, a saber: Dana Albarus, Parceiros Voluntários, SENAI/RS, SESI/RS e UNIMED VTRP. Como base nessa proposição, buscou-se analisar a relação entre missão, visão e princípios/valores, apresentando-se a gestão da responsabilidade social destas organizações através de diagnóstico e análise dos seus mapas estratégicos e/ou *balanced scorecard*.

A responsabilidade social empresarial é um tema de grande relevância nos principais centros da economia mundial e nos meios acadêmicos, sendo enfatizada a necessidade de integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais nas estratégias de negócios das empresas. A importância atribuída à responsabilidade social não se refere apenas ao seu reconhecimento como forma de participação em ações de filantropia, mas pelos ganhos e benefícios que podem proporcionar às organizações, através de uma atuação socialmente responsável.

No novo contexto econômico, os objetivos das organizações são mais amplos, constituindo-se em geração de riqueza a todos os *stakeholders*, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento sustentável a longo prazo e a prosperidade de uma região, estado ou país. Assim, as organizações deixam de ter, unicamente, uma função econômica e passam a atender as expectativas de todos os grupos de interesse envolvidos.

A incorporação da responsabilidade social na gestão organizacional é uma necessidade para a sobrevivência das organizações. Cada vez mais as pessoas e grupos de interesse assumem uma postura cidadã, cobrando das empresas a efetivação de seu papel no desenvolvimento e garantia da sustentabilidade.

Para enfrentar essas exigências, fruto de pressões vindas do contexto externo, e aproveitá-las como vantagens competitivas, é preciso que, tanto as organizações como os profissionais, incorporem em suas rotinas tecnologias inovadoras, novos conceitos de gerenciamento e novas ferramentas de gestão.

O constante aprimoramento de práticas organizacionais fez com que as organizações evoluíssem amplamente na gestão de seus recursos. E, primando pela busca contínua da excelência administrativa, consolidam seu sucesso por meio de modelos de gestão de maior consistência sistêmica, como o de sustentabilidade empresarial, derivado do conceito de desenvolvimento sustentável.

Observa-se, com base no referencial teórico e no estudo empírico desenvolvido, que a responsabilidade social e ambiental, como um novo desafio organizacional, está sendo discutida e inserida nas organizações com bastante rapidez, sendo que a tendência não se limita somente à necessidade de adequar-se à regulação dos contextos interno e externo, mas também como uma possibilidade de obtenção de retornos para o negócio e vantagem competitiva.

Retomando a problematização deste estudo, conclui-se que o *balanced scorecard* pode se constituir em um instrumento para qualificar o processo de discussão, planejamento e incorporação da responsabilidade social corporativa, uma vez que parte das organizações já está gerenciando suas ações de responsabilidade social a partir da metodologia do *balanced scorecard*. Com isso, ressalta-se a importância de manter um processo de qualificação permanente das pessoas (funcionários e gestores) para o exercício da responsabilidade social corporativa. Da mesma forma que as organizações buscam a melhoria contínua em seus processos, também é necessário investir continuamente em ações de responsabilidade social, como forma de garantir a competitividade organizacional e um diferencial estratégico.

Referências

- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ALVES, L. E. S. **Governança e cidadania empresarial**. Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2001.
- BRUNDTLAND, G. H. et al. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- BRÜSEKE, F. J. **O problema do desenvolvimento sustentável**. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. 3ª ed. Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2001.
- FERNÁNDEZ, A. **El balanced scorecard: ayudando a implantar la estrategia**. Revista de Antiguos Alumnos, IESE, marzo-2001.
- FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. New York Times Magazine, 13 set. 1970.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, C. W. P. **Os (des)caminhos do meio ambiente**. São Paulo: Contexto, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

____. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KROETZ, C. E. S. Balanço social. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade.** CRC/RS, Porto Alegre, RS, nº 104. Mai/2001. p. 54-65.

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

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social.** 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

PAIVA, P. R. **Contabilidade ambiental:** evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção. São Paulo: Atlas, 2003.

PINTO, M. R; PEREIRA, D. R. M; LARA, J. E. **Caracterização de perfis de empresas quanto a adoção de práticas de responsabilidade social.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ANPAD - 2004, Curitiba. Anais... Paraná, 2004.

SOUZA, R. S. **Entendendo a questão ambiental:** temas de economia, política e gestão do meio ambiente. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, J. E. P. **Balanço social:** uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TORRES, C. **Responsabilidade social das empresas (RSE) e o balanço social no Brasil.** In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza (Orgs.). Balanço Social: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.