



É com imenso prazer que comento esta obra de Márcio Ivanor Zarpelon.

Trata-se de um livro que contém o essencial da Gestão e da Responsabilidade Social. Aparentemente pequeno no tamanho, ele é grande no conteúdo. De leitura fácil, traz todos os conceitos que um estudante de Administração, um gestor ou empresário precisam conhecer para ter sucesso no mundo competitivo em que vivemos.

Nunca se falou tanto em Responsabilidade Social. Bancos e agências de desenvolvimento passaram a exigir a cada dia os Balanços Sociais das empresas, para que possam ter acesso aos recursos disponíveis. Não há mais espaço para empresas que não sejam socialmente responsáveis no mais amplo sentido que o conceito possa ter, e que este livro dissecar de forma tão clara e objetiva.

O leque de temas abordados – de cultura organizacional a ferramentas de qualidade adaptadas para a Gestão Social; de gestão de pessoas aos preceitos constitucionais referentes à Ética Social – faz com que este livro seja ideal para aquele que quer ter uma visão ampla do tema e, em seguida, aprofundar-se numa de suas particularidades. É, pois, quase um livro de referência para que as pessoas conheçam a abrangência do tema e busquem um aprofundamento em outras fontes especializadas.

Recomendo, por tudo isso, com insistência, este livro. Cuidadosamente preparado, ele é uma das fontes mais ricas para quem deseja conhecer e navegar no universo amplo e complexo da Responsabilidade Social.

Luiz Marins – Presidente da Anthropos Consulting



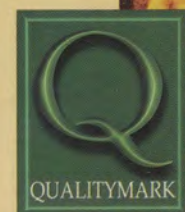
GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL
MÁRCIO IVANOR ZARPELON

Márcio Ivanor Zarpelon

GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL



NBR 16.001/SA 8.000: Implantação e Prática



Gestão Empresarial

ISBN 85-7303-632-X



9 788573 036329



Copyright© 2006 by Márcio Ivanor Zarpelon

Todos os direitos desta edição reservados à Qualitymark Editora Ltda.
É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, ou parte do mesmo,
sob qualquer meio, sem autorização expressa da Editora.

Direção Editorial
SAIDUL RAHMAN MAHOMED
editor@qualitymark.com.br

Produção Editorial
EQUIPE QUALITYMARK

Capa
WILSON COTRIM

Edição Eletrônica
MS EDITORAÇÃO

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livro, RJ

237g

Zarpelon, Márcio Ivanor

Gestão e reponsabilidade social : NBR 16.001/SA 8.000 : implantação
e prática / Márcio Ivanor Zarpelon. – Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006.
144p. :

Inclui bibliografia
ISBN 85-7303-632-X

1. Administração de empresas – Aspectos sociais. 2. Responsabilidade
social da empresa.

I. Título. II. Título : NBR 16.001/SA 8.000

06-1760

CDD 658.408
CDU 65.012.28

2006

IMPRESSO NO BRASIL

Qualitymark Editora Ltda.
Rua Teixeira Júnior, 441
São Cristóvão
20921-405 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (0XX21) 3860-8422

Fax: (0XX21) 3860-8424
www.qualitymark.com.br
E-Mail: quality@qualitymark.com.br
QualityPhone: 0800-263311

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Introdução à Gestão e Responsabilidade Social | 1 |
| 1. Histórico da Responsabilidade Social | 4 |
| 1.1. ORIGEM SOCIOLÓGICA | 4 |
| 1.2. INFLUENCIADORES NA FORMAÇÃO DAS SOCIEDADES | 6 |
| 2. Interesse e Controle Social | 11 |
| 2.1. INTERESSE SOCIAL | 11 |
| 2.2. CONTROLE SOCIAL | 12 |
| 3. Responsabilidade Social (RS) | 15 |
| 3.1. INTRODUÇÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL | 15 |
| 3.2. CLASSIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL | 16 |
| 3.2.1. Quanto ao Ambiente Organizacional | 16 |
| 3.2.2. Quanto à Formalidade | 17 |
| 3.2.3. Quanto à Natureza | 17 |
| 3.2.4. Quanto à Tangibilidade | 18 |
| 3.3. EDUCAÇÃO SOCIAL (ES) | 18 |
| 3.4. CARIDADE, AÇÃO SOCIAL E PROJETO SOCIAL | 19 |
| 3.5. VOLUNTARIADO E REALIZAÇÃO PESSOAL | 21 |
| 3.6. RELAÇÕES INTERNACIONAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL | 21 |
| 3.7. INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL | 22 |
| 3.7.1. Metodologia para Obtenção de Indicadores | 24 |
| 3.8. ÉTICA SOCIAL | 25 |
| 3.9. ECOLOGIA SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 4. Responsabilidade Social Corporativa ou da Empresa | 27 |
| 4.1. DUALIDADE DOS MODELOS DE CONSTITUIÇÃO ORGANIZACIONAL | 27 |
| 4.2. TERCEIRO SETOR | 29 |
| 4.3. PROJETOS SOCIAIS CORPORATIVOS | 30 |
| 4.3.1. Transformando a Empresa em Escola | 30 |
| 4.3.2. Abrindo a Empresa para a Sociedade | 31 |
| 4.3.3. Contratação de Mão-de-obra sem Experiência | 31 |
| 4.4. RESPONSABILIDADE FISCAL E SOCIAL | 31 |
| 4.5. REDUÇÃO DE CUSTOS × ESTRATÉGIA × ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE CORRETAS | 34 |
| 4.5.1. Método de Taguchi | 35 |
| 4.6. ÉTICA SOCIAL CORPORATIVA: A DUALIDADE OBRIGAÇÃO SOCIAL × RESPONSABILIDADE SOCIAL | 35 |
| 4.7. BALANÇO SOCIAL | 36 |
| 4.7.1. Metodologias ou Modelos para Publicação do Balanço Social | 38 |
| 4.7.1.1. <i>Inventário Social</i> | 38 |
| 4.7.1.2. <i>Relatório Social</i> | 38 |
| 4.7.1.3. <i>Contabilidade de Gestão de Pessoas</i> | 38 |
| 4.7.1.4. <i>Relatório de Custos</i> | 38 |
| 4.7.1.5. <i>Abordagem do Valor Agregado</i> | 39 |
| 4.7.1.6. <i>Balanço de Lucros e Perdas Sociais</i> | 39 |
| 4.7.2. Modelo Sugerido para Elaboração de um Balanço Social | 39 |
| 4.8. ENDOMARKETING SOCIAL | 40 |
| 4.9. MARKETING INSTITUCIONAL | 41 |
| 4.10. R.I.M.S. – RELATÓRIO DE IMPACTOS AO MEIO SOCIAL | 41 |
| 4.11. BENCHMARK SOCIAL | 42 |
| 4.12. SISTEMA DE INFORMAÇÃO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL | 43 |
| | |
| 5. Gestão e Responsabilidade Social no Contexto de Gestão de Pessoas | 45 |
| 5.1. HISTÓRICO INTRODUTÓRIO | 45 |
| 5.2. ESTUDO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3. MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E REMUNERAÇÃO | 48 |
| 5.3.1. Classificação ou Tipos de Remuneração | 50 |
| 5.3.1.1. Remuneração ou Retribuição Material | 50 |
| 5.3.1.2. Remuneração ou Retribuição Financeira | 50 |
| 5.3.1.3. Remuneração ou Retribuição Psicossocial..... | 51 |
| 5.4. MODELOS DE REMUNERAÇÃO OU RETRIBUIÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS | 51 |
| 5.4.1. Modelo de Remuneração Variável | 51 |
| 5.4.1.1. Modelo de Remuneração Variável Baseada em Competências | 51 |
| 5.4.1.2. Modelo de Remuneração Variável Baseada em Objetivos | 52 |
| 5.4.1.3. Modelo ou Sistema de Remuneração Aberto | 53 |
| 5.4.2. Modelo de Participação nos Lucros | 53 |
| 5.5. EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA × TRABALHO | 54 |
| 6. Modelo ou Sistema de Gestão em Responsabilidade Social Implementável | 60 |
| 6.1. GESTÃO SOCIAL | 60 |
| 6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA..... | 62 |
| 6.2.1. Barreiras ao Início do Processo de Mudança Cultural e Implementação da Gestão Social..... | 64 |
| 6.3. A ESCOLHA DO MODELO ADEQUADO | 65 |
| 6.3.1. Situações que Recomendam a Gestão Social (GS) | 65 |
| 6.3.2. Situações que Recomendam a Implantação de um Sistema de Gestão em Responsabilidade Social (SGRS) | 65 |
| 6.3.3. Situações que Recomendam Projetos Sociais | 66 |
| 6.4. SISTEMA DE GESTÃO SOCIAL (SGRS) | 66 |
| 6.4.1. Implantação de um SGRS | 66 |
| 6.4.1.1. Vantagens e Riscos na Implantação de um SGRS | 67 |
| 6.4.2. Sistemas de Gestão Social Padronizados | 68 |
| 6.4.2.1. Padrão Normativo SA 8000 | 69 |
| 6.4.2.2. Padrão Normativo NBR 16001 | 71 |
| 6.4.2.3. Padrão Normativo ISO 26001 | 72 |
| 6.4.2.4. Indicadores ETHOS | 72 |
| 6.4.2.5. Revolução Emergente | 72 |

| | |
|--|-----------|
| 6.4.2.6. <i>Revolução Cultural Visionária</i> | 73 |
| 6.4.3. Integração de Sistemas de Gestão | 73 |
| 6.5. IMPLEMENTOS PARA UM SISTEMA DE GESTÃO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL | 74 |
| 6.5.1. Diagnóstico | 74 |
| 6.5.2. Adesão e Comprometimento | 75 |
| 6.5.3. Planejamento | 75 |
| 6.5.4. Disseminação da Cultura | 76 |
| 6.5.5. Implantação Normativa ou Padronizada | 76 |
| 6.5.5.1. <i>Fases de Implantação Normativa Padronizada</i> | 76 |
| 6.5.6. Manutenção | 76 |
| 6.6. DIRETRIZES E DEFINIÇÕES | 77 |
| 6.6.1. Política Social | 77 |
| 6.6.2. Missão Social | 78 |
| 6.6.3. Visão Social | 79 |
| 6.6.4. Valores Sociais | 80 |
| 6.6.5. Objetivos Sociais | 80 |
| 6.6.6. Estratégia Social | 80 |
| 6.7. MANUAL DO SISTEMA DE GESTÃO SOCIAL | 82 |
| 6.8. AUDITORIAS SOCIAIS | 83 |
| 6.8.1. Classificação das auditorias de acordo com quem está sendo Auditado | 84 |
| 6.9. ANÁLISE DE VIABILIDADE E CUSTO DE IMPLEMENTAÇÃO | 84 |
| 7. Ferramentas Aplicáveis no Auxílio à Gestão e à Responsabilidade Social | 87 |
| 7.1. ANÁLISE DE NECESSIDADE E FERRAMENTAS PERTINENTES | 87 |
| 7.2. FASE I – IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA | 88 |
| 7.2.1. Técnica de Brainstorming | 88 |
| 7.3. FASE II – ANÁLISE DO PROBLEMA | 89 |
| 7.3.1. Ferramenta: Diagrama de Causa e Efeito ou Ishikawa ... | 89 |
| 7.3.2. Matriz NUTS | 91 |
| 7.4. FASE III – SOLUÇÃO DO PROBLEMA | 93 |
| 7.4.1. Ferramentas 5W1H e 5W2H | 93 |
| 7.5. FASE IV – CONCLUSÃO | 93 |
| 7.6. OUTRAS FERRAMENTAS APLICÁVEIS | 97 |

| | |
|---|------------|
| 7.6.1. Matriz SWOT | 97 |
| 7.6.2. Ferramenta dos 5S's, Aplicada em Gestão Social | 98 |
| 7.6.3. Matriz de Ação Corretiva e Ação Preventiva | 99 |
| 8. Análise Estrutural | 102 |
| 8.1. VISÃO HOLÍSTICA | 102 |
| 9. Considerações Finais: – Os Dez Postulados da Gestão Social | 105 |
| 9.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 105 |
| 9.2. OS DEZ POSTULADOS DA GRS | 108 |
| 10. Exemplos de Responsabilidade e de Gestão Social | 111 |
| 10.1. EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES ALINHADAS COM A RESPONSABILIDADE E A GESTÃO SOCIAL | 111 |
| <i>Exemplo da Junior Achievement</i> | 111 |
| <i>Exemplo do CIEE/PR – Centro de Integração Empresa Escola do Paraná</i> | 112 |
| 10.2. VISÃO DE PROJETOS RELACIONADOS COM A RESPONSABILIDADE E A GESTÃO SOCIAL QUE PODEM SER IMPLEMENTADOS | 113 |
| <i>Democratização do Ensino Público Superior</i> | 113 |
| <i>Projeto Diminuição de Impostos sobre o Emprego</i> | 113 |
| <i>Projeto Empreendedor Pessoa Física</i> | 114 |
| Questões para Auxílio do Professor | 115 |
| Referências Bibliográficas | 117 |