

C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro
Sócio-Econômico,
Departamento de Ciências
Contábeis. Caixa Postal
476 - CCN/CSE/
UFSC Campus
Universitário 88010-970 -
Florianópolis, SC - Brasil -
Caixa-Postal: 476 Telefone:
(48) 33316635 Ramal:
6635 Fax: (48) 33319383

Artigo recebido: 06/12/2004
Aprovado: 20/02/2006

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA METODOLOGIA MCDA- CONSTRUTIVISTA: UMA ABORDAGEM AOS MODELOS JÁ EXISTENTES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS PRÁCTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA METODOLOGÍA
MCDA-CONSTRUCTIVA: UN ABORDAJE ALTERNATIVO
A LOS MODELOS YA EXISTENTES

EVALUATING THE PERFORMANCE OF SOCIAL
RESPONSIBILITY PRACTICES IN ORGANIZATIONAL
MANAGEMENT USING THE MCDA-CONSTRUCTIVE
METHOD: AN ALTERNATIVE APPROACH
TO EXISTING MODELS

Maria Margareth Mainhardt Carpes, Msc

UFSC-SC

magcarpes@deps.ufsc.br

Leonardo Ensslin, PhD

UFSC-SC

enssln@deps.ufsc.br

Sandra Rolim Ensslin, Dr^a

UFSC-SC

senssln@mbox1.ufsc.br

Palavras-chave

Avaliação de desempenho;
Metodologia;
Multicritério de apoio à
decisão construtivista;
Responsabilidade social
empresarial.

RESUMO: A busca pela competitividade tem exigido das organizações preocupações crescentes, como a responsabilidade social (RS). Porém, ainda há problemas quanto à informação de quais ações sociais, no caso da preocupação RS, mais contribuem para o alcance de seus objetivos. Frente ao exposto, objetivando demonstrar de que forma avaliar o desempenho dos investimentos sociais das empresas, mais especificamente no público interno - uma das dimensões do conceito de RS - , considerados os seus objetivos e a sua preocupação com a RS nesta área de investimento, foi delineado o presente artigo. Neste é proposta uma perspectiva teórico-metodológica, com base na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, capaz de modelar a percepção dos investidores e melhor orientá-los no processo de tomada de decisão. Inicialmente, são apresentados três modelos para avaliação do desempenho organizacional em público interno, que incorporam a RS, amplamente reconhecidos e largamente utilizados. Evidencia-se, todavia, que estes contêm indicadores genéricos, não atendendo ao objetivo colocado (justamente por não terem tal propósito), demandando um instrumento capaz de fazê-lo. Em seguida, por meio de um estudo de

caso, é demonstrada a operacionalização deste instrumento proposto, para o caso restrito dos investimentos em público interno. Por fim, são expostas as considerações finais.

RESUMEN: La búsqueda por la competitividad está exigiendo de las organizaciones preocupaciones crecientes, como la responsabilidad social (RS). Pero, aún hay problemas en cuanto a la información de cuáles acciones sociales, en el caso de la preocupación RS, más contribuyen para el alcance de sus objetivos. Frente al expuesto, objetivando demostrar la forma de evaluar el desempeño de las inversiones sociales de las empresas, más específicamente, en el público interno - una de las dimensiones del concepto RS -, considerados sus objetivos y su preocupación con la RS en esta área de inversión, se delineó el presente artículo. En este se propone una perspectiva teórico-metodológica, con base en la Metodología Multicrédito de Apoyo a la Decisión Constructivista, capaz de modelar la percepción de las inversiones y mejor orientarlos en el proceso de tomada de decisión. Inicialmente, se presentan tres modelos para la evaluación de desempeño organizacional en el público interno, que incorporan la RS, ampliamente reconocidos y largamente utilizados. Se evidencia, sin embargo, que estos contienen indicadores genéricos, no atendiendo al objetivo colocado (justamente por que no tienen tal propósito), demandando un instrumento capaz de hacerlo. Enseguida, por medio de un estudio de caso, se demuestra la operacionalización de este instrumento propuesto, para el caso restrito de las inversiones en el público interno. Por fin, se exponen las consideraciones finales.

Palabras-clave:

Evaluación de desempeño;
Metodología multicrédito de apoyo a la decisión constructivista;
Responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT: The search for competitiveness has led organizations to show an increasing concern with social responsibility (SR). However, there are still problems relating to information on which social actions, in the case of the concern with SR, most contribute to achieving its objectives. In view of the above, this article was designed with the aim of demonstrating how to evaluate the performance of social investments of companies, more specifically, in the internal public - one of the dimensions of the concept of SR -, considering its objectives and its concern with SR in this area of investment. It proposes a theoretical -methodological perspective, based on the Methodology of Constructive Multi-criteria Decision Aid, which is capable of modeling the investors' perceptions and providing guidance for the decision-making process. Initially, three models are presented for evaluating organizational performance in the internal public, which incorporate the SR, and are widely recognized and largely used. It should be noted, however, that they contain generic indicators and do not meet the stated objective (since this is not their purpose). Therefore, a tool is required which is capable of doing this. Next, by means of a case study, the practical implementation of this proposed tool is demonstrated, for the restricted case of investments in internal public. At the end, some final considerations are given.

Key-words:

Performance evaluation;
Constructive Multi-criteria Decision Aid;
Corporate social responsibility.

1 INTRODUÇÃO

Demandas do mercado e a busca pela competitividade têm exigido das organizações preocupações crescentes, relacionadas, dentre outros aspectos, à responsabilidade social (RS) (ENSSLIN, ENSSLIN, S., CARPES, 2004c). Esta preocupação, antes um diferenciador de mercado, hoje figura como um fator que deve ser contemplado por toda empresa que almeja uma posição competitiva entre as suas correlatas.

Mais do que isso, a RS, quando gerenciada (planejada, executada e avaliada) corretamente, de forma a atender aos interesses dos seus diferentes stakeholders, tem se mostrado um poderoso instrumento para a geração de oportunidades a esta, influenciando no seu desempenho.

Desempenho aqui entendido como o valor atribuído àquilo que uma organização considera relevante, frente aos seus objetivos estratégicos. Valor este medido por meio de um processo de avaliação. Assim, a avaliação de desempenho caracteriza em que nível de desempenho a empresa se

encontra, o que permite a esta promover ações de melhoria. Ela é o processo de: (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação destes aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional e (v) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento (DUTRA, 2003).

Diante do exposto, a gestão socialmente responsável - aqui apresentada como um instrumento para geração de oportunidades pelo potencial que tem demonstrado - , quando corretamente gerenciada, figura como um mecanismo capaz de promover, essencialmente:

- (i) maior transparência nas relações que a empresa mantém, tanto de "fora para dentro" (o que se espera desta, pelo ambiente externo, e a influencia, internamente) quanto no sentido inverso (o que a empresa realiza e que influencia o ambiente externo), por meio da identificação das demandas do mercado e da sociedade e do atendimento destas;
- (ii) aprendizado organizacional, pela identificação, implementação e avaliação de diferentes práticas em RS, conforme demandas específicas, num processo de melhoria contínua;
- (iii) resultados positivos à empresa e aos seus fornecedores e clientes, pela melhoria nas relações entre estes, agentes impulsionadores do crescimento econômico, bem como benefícios à sociedade, pela elevação dos índices relativos a ganhos econômicos, sociais e ambientais.

O correto gerenciamento da gestão socialmente responsável pressupõe: garantir o atendimento das expectativas dos stakeholders da empresa e, ao mesmo tempo, contemplar a especificidade de cada organização em seu esforço para alcançar os seus objetivos e manter a sua competitividade. Diante desta colocação, configura-se um problema bastante complexo, cujas variáveis são muitas e interdependentes.

Este fato fez com que o estudo, para possibilitar uma demonstração de operacionalização da proposta de forma clara e objetiva, se limitasse à análise dos investimentos empresariais no público interno. Neste contexto, surge a questão: como avaliar o desempenho dos investimentos das empresas no público interno, considerados os seus objetivos estratégicos e a sua preocupação com a responsabilidade social (RS)?

Sabe-se que já existem modelos de avaliação do desempenho da empresa que consideram aspectos de RS, analisando, também, os investimentos em público interno. São destacados no trabalho, pelo reconhecimento e utilização que têm, os sugeridos pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos). Estes, porém, apesar de todo o seu mérito, têm algumas restrições para o propósito aqui exposto, até por terem sido desenvolvidos com propósitos diferentes do sugerido pelo presente estudo.

Assim, para responder à questão de pesquisa colocada, propõe-se a utilização da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista - MCDA-C. De forma a testar a operacionalidade da proposta, apresenta-se um estudo de caso de uma empresa com sede em Florianópolis/SC, geradora privada de energia do Brasil, aqui denominada "Empresa A".

Como resultado direto deste estudo, configurado metodologicamente como uma pesquisa aplicada (quanto à natureza), descritiva e exploratória (referente à forma de abordagem do problema), quantitativa e qualitativa (quanto aos seus objetivos), que utilizou o levantamento bibliográfico, um estudo de caso e pesquisa-participante como procedimentos técnicos, numa abordagem fenomenológica, pretende-se, pois:

- Identificar os objetivos estratégicos da área de público interno da Empresa A (incorporados os aspectos de RS), segundo a percepção do gerente responsável por esta área; e
- Demonstrar um processo que permita às empresas construir um instrumento "modelo" capaz de identificar, dentre os seus possíveis investimentos em público interno, aqueles que mais contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos definidos para a área, orientando sua priorização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COMPETITIVA

Inicialmente, é importante esclarecer o segmento do subtítulo "estratégia empresarial competitiva". O termo estratégia empresarial se refere ao conjunto de ações a serem tomadas pela empresa para atingir determinado fim considerado importante. O termo competitiva, neste contexto, refere-se ao plano de ação ou ações que possam garantir a perpetuidade da empresa no mercado em que ela se insere.

Considerando-se que, para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2004),

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes [...] e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

E, tendo em vista a demanda da sociedade moderna, toda e qualquer estratégia empresarial competitiva deveria incluir um componente de preocupação com RS. É neste sentido que se pode afirmar que a RS pode ser vista como uma estratégia empresarial competitiva.

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Como explicitam Ensslin, Ensslin, S. e Carpes (2004a), frente à necessidade da empresa investir, faz-se necessário um mecanismo que a oriente a priorizar aqueles investimentos que mais convêm aos seus objetivos. Ou seja, que indique a contribuição destes investimentos para os objetivos empresariais. E, mais do que isso, facilite a justificativa e a comunicação das decisões tomadas. Tal mecanismo é o modelo de avaliação de desempenho empresarial.

No Brasil, como já colocado, três instituições apresentaram modelos de avaliação empresarial social, considerando os investimentos em público interno. São elas: a Global Reporting Initiative (GRI), o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (Ibase) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos). Antecipando as conclusões da avaliação feita a estes modelos, constata-se que seus indicadores são genéricos e não permitem uma análise organizacional criteriosa. O modelo que mais se aproxima da resposta ao problema aqui formulado é o sugerido pelo Instituto Ethos. Ainda assim, não o responde por completo, por não haver uma análise específica das peculiaridades da empresa (seus objetivos), realizando um processo de benchmarking (por meio do qual a empresa pode comparar-se às demais, pertencentes ao banco de dados do instituto).

2.2.1 GLOBAL REPORTING INITIATIVE

A *Global Reporting Initiative* (GRI), constituída em 1997 pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), numa parceria com o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas, é um acordo internacional criado com uma visão de longo prazo, multi-stakeholder, cuja missão é

elaborar e difundir as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade aplicáveis globalmente e voluntariamente, pelas organizações que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços (GRI, 2004).

Seu principal objetivo é equiparar relatórios sociais e de sustentabilidade aos relatórios financeiros e construir, assim, uma base comum, sobre a qual seja possível comunicar informações quantitativas e qualitativas que contemplem as dimensões econômica, ambiental e social.

A GRI sugere 103 indicadores diferentes, em alguns dos quais avalia os investimentos no público interno da empresa. Seus indicadores são agrupados nas três dimensões que convencionalmente definem o desenvolvimento sustentável: econômica, ambiental e social. Por exemplo, na parte de indicadores de desempenho social, especificamente no que se refere aos direitos humanos, com relação a fornecedores, há preocupação com aspectos como:

Quantidade e tipo de incidências de não conformidade em relação às normas nacionais ou internacionais em vigor. Frequência do controle das entidades contratadas em relação às condições laborais (por exemplo, trabalho infantil) (GRI, 2004)..

Percebe-se, após uma breve apresentação do modelo sugerido pela GRI, que os subsídios para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade pelas empresas figuram como um meio de incentivar a atuação econômico-social-ambiental responsável e promover a comunicação eficaz entre empresas e seus stakeholders, de forma a auferir maior transparência com relação aos aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços.

O objetivo maior da GRI é, pois, incentivar a atuação responsável e comunicar o desempenho organizacional nestas três bases da sustentabilidade, segundo critérios que representem as expectativas daqueles que interagem com a empresa. Ou seja, comunicar aspectos sobre os quais há uma expectativa por parte da sociedade. E não, necessariamente, que considerem as necessidades e expectativas da própria empresa.

2.2.2 INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), criado em 1981, é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, cuja missão é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã (IBASE, 2004).

O Ibase foi criado com o objetivo de democratizar a informação. Porém, diante das transformações políticas da década de 80, começou a desenvolver diferentes ações de pressão política e campanhas públicas, bem como de atividades de monitoramento de processos legislativos e políticas públicas. Suas estratégias de ação incluem a pesquisa, a comunicação, o debate público e a defesa de causas em prol da sociedade.

É uma entidade bem articulada, que forma parcerias e consolida redes nacionais de discussão, desenvolvendo Programas de Ação que contemplam as seguintes questões: Políticas Públicas e Globalização, Processos Sociais de Inclusão, Participação e Desenvolvimento Local Sustentável, e Transparência e Responsabilidade Social.

Da mesma forma que o GRI, sua atuação está voltada, fundamentalmente, ao estímulo do exercício da responsabilidade social, não somente por parte das empresas, mas também do Estado e dos cidadãos, ou seja, do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor. Para tanto, o Ibase estruturou um modelo de Balanço Social com diversos indicadores.

A seguir (Figura 1), podem ser visualizados os indicadores sociais internos à organização, propostos pelo Ibase (IBASE2004):

Figura 1: Indicadores sociais internos sugeridos pelo Ibase

Balço Social Anual – IBASE 2002	
2. Indicadores sociais internos	
Alimentação	Cultura
Encargos sociais compulsórios	Capacitação e desenvolvimento profissional
Previdência privada	Creches ou auxílio-creche
Saúde	Participação nos lucros ou resultados
Segurança e medicina no trabalho	Outros
Educação	Total -Indicadores sociais internos

Fonte: Adaptado do Ibase (2004)

Mais uma vez, como visto nos indicadores sugeridos pela GRI, o Ibase preocupa-se com uma prestação de contas do que a empresa vem fazendo com relação a seus stakeholders. É um modelo que facilita a comunicação entre empresa e seus envolvidos. Porém, não permite que se analise de que forma esta poderia intervir junto ao público interno para, ao mesmo tempo em que gerasse benefícios a este público, garantisse também suas vantagens competitivas em meio ao mercado (por meio desta área de investimentos, em especial - público interno). Além de tudo, como no modelo proposto pela GRI, os indicadores utilizados são bastante genéricos, não observando as peculiaridades de cada contexto e de cada situação.

2.2.3 INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Para disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, o Instituto Ethos criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e o Guia de Elaboração de Relatório e Balço Social de Responsabilidade Social Empresarial.

De acordo com Grajew (2001), os Indicadores Ethos têm por objetivo principal apresentar para o setor empresarial e a sociedade o que é responsabilidade social, sua abrangência e profundidade. Os indicadores funcionam como uma forma de explicitar às empresas todos os aspectos que merecem atenção numa gestão econômico-social-ambiental responsável.

Pelo exposto, antes mesmo de figurar como uma ferramenta de avaliação, tais indicadores são um instrumento didático que visa sensibilizar as empresas para a incorporação das práticas socialmente responsáveis no seu cotidiano. Eles avaliam o desempenho da empresa em seus investimentos sociais, analisando, inclusive, investimentos em público interno. Mas não fornecem subsídios que facilitem a tomada de decisão com relação a quais investimentos realizar de modo a melhor alcançar os seus anseios de negócio, os seus objetivos estratégicos.

Nos Indicadores Ethos, há uma área específica que trata da avaliação do desempenho da empresa em seus investimentos voltados ao público interno. Ainda assim, seus indicadores são abrangentes e genéricos, de forma a contemplar as mais variadas situações. Assim, cabe às empresas, após a avaliação a partir dos Indicadores Ethos, analisar criticamente quais preocupações realmente são pertinentes ao seu negócio, à sua realidade, quais os objetivos estratégicos devem ser incorporados ao seu modelo organizacional.

Outro ponto a ser enfatizado é o fato de que, apesar de ser possível, nos 138 Indicadores Ethos, a visualização dos estágios possíveis (apresentados em níveis hierárquicos crescentes, evolutivos, da esquerda para a direita, como se percebe na Figura 2), não pode ser visualizada a atratividade de cada estágio. Ou seja, não se sabe qual é a intensidade de preferência de um estágio em relação a outro, por parte do dirigente da empresa que está utilizando o modelo do Instituto Ethos, de maneira a construir uma escala de preferência local (função de valor).

Figura 2: Indicador Compromissos Éticos

Compromissos Éticos				
1. Com relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos:				
Os valores da organização existem de maneira informal, estando pouco incorporados aos processos de trabalho.	Os valores da organização estão documentados e disseminados.	A organização possui um código de ética (em português e adaptado ao contexto local, no caso de multinacionais) e orienta e treina com regularidade seus funcionários de todos os níveis hierárquicos para sua adoção.	O código de ética da organização prevê a participação de funcionários, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos.	Não havíamos tratado antes deste assunto Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.)
Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4	

Fonte: Instituto Ethos (2003)

Da mesma forma, nos Indicadores Ethos não se mede a intensidade de preferência de um indicador em relação a outro, atribuindo a eles taxas de compensação (de modo a demonstrar a diferença de atratividade entre os indicadores, segundo a percepção das empresas). Portanto, para o propósito aqui delimitado (no artigo), tal modelo não é válido.

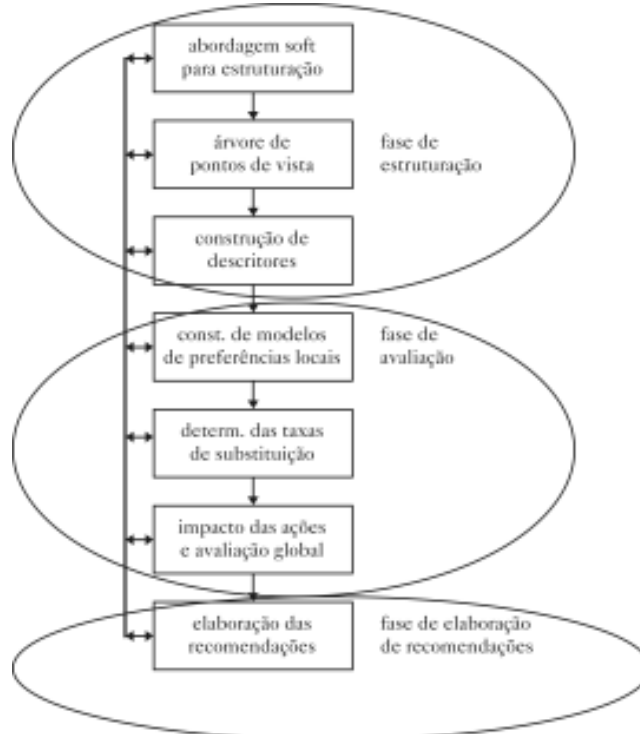
Pelo apresentado, depois de verificada a deficiência, para este contexto, dos modelos de avaliação mencionados, é sugerida a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), capaz de melhor atender aos objetivos definidos para o estudo. Esta é apresentada a seguir.

2.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

A MCDA-C emerge como uma evolução da P.O. (VINCKE, 1992), sendo informada por um novo espírito: o reconhecimento dos limites da objetividade (ROY; VANDERPOOTEN, 1996). Diante disto, enfatiza uma diferença básica de atitude, conforme Roy (1990; 1993), da modelação do contexto decisional, por meio da consideração das convicções e valores dos atores envolvidos no processo decisório, possibilitando a construção de um modelo de avaliação, com base no qual se acredita que as decisões tomadas sejam as mais adequadas para o contexto em questão (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2000).

A MCDA-C consiste de três fases básicas (Figura 3), diferenciadas e correlacionadas.

Figura 3: Ciclo de aprendizagem gerado pela metodologia MCDA-Construtivista



Fonte: Ensslin, S (2002, p.156) adaptado de Dutra (1998, p.83)

2.3.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

A fase de estruturação objetiva fundamentalmente a aprendizagem, o estabelecimento de um mecanismo de comunicação entre os vários atores envolvidos no processo decisório, vindo por promover uma compreensão da situação percebida como problemática e por conduzir a uma linguagem comum entre eles (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2000, p.81).

Para que este propósito seja alcançado, esta fase consiste de três etapas, descritas a seguir.

(i) Mapa de Relações Meios-Fins

A primeira e central preocupação desta etapa é entender o problema, sob a perspectiva dos atores envolvidos no contexto. Para ajudar neste entendimento, utiliza-se o Mapa de Relações Meios-Fins, pelo qual o facilitador (pessoa que tem a função de facilitar, apoiar e conduzir o processo decisório, bem como oferecer recomendações aos decisores (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001) construirá uma representação gráfica das manifestações do decisor.

O Mapa de Relações Meios-Fins consiste de alguns passos. O primeiro, a definição de um rótulo para o problema (EDEN et al., 1983), por meio do qual, utilizando-se a técnica de 'brainstorming', são extraídos dos atores aqueles aspectos (que serão, a partir daqui, chamados de conceitos) considerados, por eles, como relevantes. O próximo passo consiste num processo de questionamento (no trabalho, a proposta de Keeney (1992) foi utilizada), por meio do qual um conceito passa a gerar um outro, e este novo conceito passa a ser o conceito fim, com relação ao anterior (até que se chegue, em um extremo, àquele conceito considerado, pelo decisor, como estratégico e, no outro extremo, a um conceito passível de mensuração).

De posse do Mapa de Relações Meios-Fins, parte-se para a Estrutura Hierárquica de Valor.

(ii) Estrutura Hierárquica de Valor

A preocupação desta etapa é construir uma estrutura arborescente que permita "uma representação simples e transparente de um problema complexo inicial, oferecendo uma visualização apenas daqueles aspectos (pontos de vista) a serem considerados na avaliação das ações potenciais". Na Estrutura Hierárquica de Valor, conforme Bana e Costa (1992), um ponto de vista (PV) representa todo o aspecto da realidade que o decisor percebe como importante para a construção do modelo de avaliação das ações existentes ou a serem criadas.

Muitas vezes, para um PV tornar-se operacional, é necessário decompô-lo em outros, que o explicarão e o detalharão, num processo que permita se chegar a um nível passível de mensuração. Aos primeiros se denomina Pontos de Vista Fundamentais (PFVs) e aos seguintes, frutos da decomposição,

Pontos de Vista Elementares (PVEs). A partir dos PVs nos últimos níveis obtidos pelo processo de decomposição, constrói-se o descritor.

(iii) Descritor de Impacto

De acordo com Ensslin; Ensslin; Carpes (2004a), a preocupação desta etapa é construir uma função operacional para cada PV, permitindo a visualização dos possíveis impactos das ações potenciais (apresentados em níveis hierárquicos decrescentes), bem como a atratividade de cada nível (intensidade de preferência de um nível em relação a outro, de maneira a construir uma escala de preferência local), segundo percepção do decisor.

É, pois, um conjunto ordenado de níveis plausíveis de impacto associados a um PVF (BANA E COSTA; SILVA, 1994), (i) identificado tão objetivamente quanto possível (BANA E COSTA; SILVA, 1994) e (ii) ordenado de tal modo que seja definida a direção de preferência, permitindo o estabelecimento da atratividade (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2000, p.84).

2.3.2 FASE DE AVALIAÇÃO

Após estruturado o problema, parte-se para a finalização do modelo de avaliação, o que tornará possível avaliar o desempenho das ações e, se necessário, gerar novas e melhores alternativas para o caso tratado. Esta fase se constitui de cinco etapas, apresentadas a seguir.

(i) Teste de Independência Preferencial

Conforme apresentado anteriormente, uma das propriedades dos PVFs é a isolabilidade. Formalmente, segundo Ensslin (2001), um PVF é preferencialmente independente dos demais se a ordem (ordinalidade) e a intensidade (cardinalidade) de preferência entre um par de ações potenciais, neste PVF, não dependem do desempenho destas nos demais. Se tal condição for verificada entre todos os pares de PVFs, eles são preferencialmente independentes.

(ii) Funções de Valor

Após construídos os descritores, de forma a avaliar as ações nos PVs, prossegue-se à quantificação do desempenho destas ações, segundo a percepção dos decisores. Isto é viabilizado por meio da construção das Funções de Valor associadas a cada descritor.

Tais funções figuram como instrumentos que auxiliam os decisores a expressar, de forma numérica, suas preferências. São utilizadas para ordenação da diferença de atratividade entre os pares de níveis de impacto, resultando num melhor entendimento sobre o problema dos decisores. "Uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada, pelos decisores, para auxiliar na articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista" (ENSSLIN et al, 2001, p. 190).

Para sua construção, podem ser utilizados diferentes métodos, como o da pontuação direta (Direct Rating), o da Bissecção e o do Julgamento

Semântico, aqui utilizado (obtendo-se a função pela comparação par-a-par da diferença de atratividade entre as ações potenciais).

Em seguida, são fixados em cada descritor os valores 0 (zero) e 100 (cem) para os níveis considerados Neutro e Bom, respectivamente, ancorando os descritores e, por meio da interpolação linear positiva, tornando a atratividade equivalente em todos.

(iii) Taxas de Harmonização

Depois de determinadas as funções de valor, segue-se à determinação das taxas de harmonização, que expressam a perda de desempenho que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho em outro, representando a sua contribuição para o valor global do modelo (ENSSLIN et al., 2001). São necessárias frente à dificuldade de encontrar ações potenciais que tenham o melhor desempenho em todos os critérios do modelo.

Para determinação das taxas, há os métodos Trade-Off, Swing Weights e Comparação Par-a-Par, utilizada no presente trabalho. Este método é semelhante ao do Julgamento Semântico, realizado comparando-se par-a-par ações fictícias com desempenhos diferentes em apenas dois critérios, e idênticos nos demais. Ou seja, da mesma forma como se analisou a diferença de atratividade entre os níveis do descritor (na etapa de determinação da função de valor), neste momento se analisa a diferença de atratividade entre os critérios (pontos de vista).

(iv) Modelo Global e Perfil de Desempenho

Após estruturado o problema, definido o conjunto de ações potenciais e identificado o desempenho de cada ação potencial em cada um dos critérios e sub-critérios, é possível visualizar melhor o desempenho das ações, por meio do gráfico do perfil de impacto.

A partir deste, pode-se, segundo Ensslin et al (2001), além de (i) avaliar as ações, identificando os pontos fortes e fracos de cada uma e as ações dominantes (melhores, em pelo menos um critério, que as demais, e não pior nos outros critérios) e dominadas (perdem para outra(s) ação(ões) em todos os critérios), (ii) gerar oportunidades de aperfeiçoamento destas, pela identificação do eixo de avaliação de uma ação potencial, superior, a outra. Isso torna possível realizar um diagnóstico mais acurado e completo do desempenho de uma ação e favorece o aumento do conhecimento dos decisores sobre o seu problema.

(v) Análise de Sensibilidade

Ao final da fase de avaliação, depois do processo recém descrito, parte-se para a análise de sensibilidade. Segundo Goodwin e Wrigth (1991 apud ENSSLIN et al, 2001), esta etapa tem como objetivo principal verificar as respostas do modelo frente a alterações de parâmetros aplicados neste. É útil para avaliar a robustez do modelo, ou seja, verificar o quanto uma pequena variação na taxa de harmonização de um critério influencia na avaliação das ações potenciais. Se o resultado final das ações potenciais não é influenciado por alterações devido a pequenas variações nas taxas de harmonização (como 10%), o modelo é considerado robusto.

2.3.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES

Ao término do processo de apoio à decisão, são geradas as recomendações, de forma a orientar as ações a serem definidas e implementadas e a melhor atender aos valores e interesses dos envolvidos no contexto decisório.

Após descritas as fases da Metodologia MCDA-C, volta-se à apresentação do estudo de caso.

3 ESTUDO DE CASO DA IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA TEÓRICO-METODOLÓGICA

A empresa estudada é uma sociedade anônima de capital aberto, geradora privada de energia, com atuação em todo o Brasil, aqui denominada Empresa A. Esta tem profunda consciência de sua repercussão sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente, estando continuamente atenta à questão da responsabilidade social (RS) e desejando, por conseguinte, incorporar tal preocupação em um modelo próprio para avaliar seu desempenho (num primeiro momento, apenas na área de investimentos em público interno).

Verificando-se, junto ao decisor, a incompatibilidade dos objetivos a que se voltam os instrumentos de avaliação disponíveis (sugeridos pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto Ethos)) com o objetivo almejado pela empresa, já citado, partiu-se para o desenvolvimento do instrumento aqui sugerido.

De forma a testar a operacionalidade deste instrumento, o seu desenvolvimento se limitou, neste primeiro momento, à área direcionada ao público interno, por uma própria preferência da empresa. Assim, todo o processo se desenvolveu considerando a pessoa responsável pela coordenação desta área como o decisor (coordenador da área voltada ao público interno).

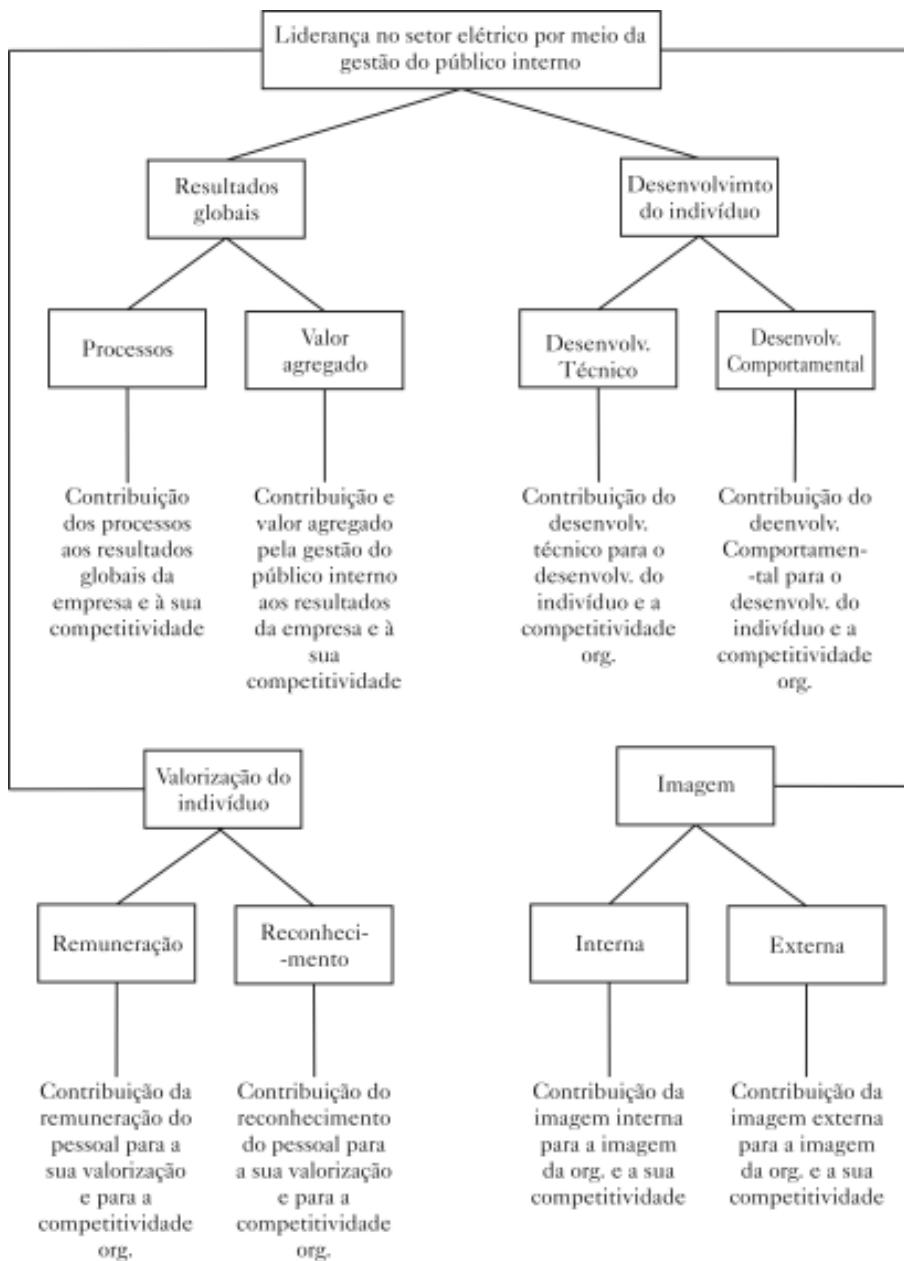
A seguir é apresentado, pois, o processo de construção do modelo requerido pela Empresa A, o qual se baseou nas fases dispostas na Metodologia MCDA-C, já detalhadas.

3.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

Depois de definido o rótulo para o problema (Avaliação do desempenho da Empresa A na área de público interno, com seus investimentos em RS), identificados os EPAs e construídos os conceitos, pôde-se chegar ao mapa de relações meios-fins. Este foi analisado e originou a estrutura hierárquica de valor. Esta possuía quatro grandes áreas, que se subdividiam em duas, cada uma, totalizando oito PVFs, nos quais a preocupação RS interna se materializa: (i)

Resultados globais (PVF1: estruturação dos processos e PVF2: valor agregado), (ii) Desenvolvimento do indivíduo (PVF3: técnico e PVF4: comportamental), (iii) Valorização do indivíduo (PVF5: remuneração e PVF6: reconhecimento) e (iv) Imagem (PVF7: interna e PVF8: externa), conforme apresenta a Figura 4.

Figura 4: Estrutura hierárquica de valor e explicações de cada ponto de vista (PVF).



Fonte: autores

Por meio da estrutura hierárquica de valor mencionada, foram construídos os descritores, um dos quais é apresentado na Figura 5.

Figura 5: Descritor Comportamento do pessoal fora da empresa (PVF 8, Imagem Externa)

DESCRITOR			Comportamento do pessoal fora da empresa
N	Âncora	Descrição	
6		É avaliado, está de acordo com o desejado e há ações para adequá-lo cada vez mais	
5		É avaliado e não está de acordo com o desejado, mas há ações para adequá-lo	
4	Bom	É avaliado e está de acordo com o desejado, mas não há ações para mantê-lo	
3	Neutro	Não se conhece o comportamento mas se incentiva a adequação ao padrão da empresa	
2		É avaliado e não está de acordo com o desejado, mas não há ações para adequá-lo	
1		Não se conhece o comportamento sequer se incentiva a adequação ao padrão da empresa	

Fonte: autores

3.2 FASE DE AVALIAÇÃO

Em seguida à construção dos descritores capazes de mensurar cada preocupação do decisor, foram construídas suas respectivas funções de valor, inclusive com as âncoras (Neutro e Bom), com auxílio do Programa MACBETH. Por meio da Figura 6, pode ser vista a função de valor construída para o descritor anteriormente apresentado (na Figura 5).

Figura 6: Função de Valor do Descritor Comportamento do pessoal fora da empresa

DESCRITOR				Comportamento do pessoal fora da empresa
N	Âncora	Descrição		v(x)
6		É avaliado, está de acordo com o desejado e há ações para adequá-lo cada vez mais		300
5		É avaliado e não está de acordo com o desejado, mas há ações para adequá-lo		200
4	Bom	É avaliado e está de acordo com o desejado, mas não há ações para mantê-lo		100
3	Neutro	Não se conhece o comportamento mas se incentiva a adequação ao padrão da empresa		0
2		É avaliado e não está de acordo com o desejado, mas não há ações para adequá-lo		-100
1		Não se conhece o comportamento sequer se incentiva a adequação ao padrão		-250

Fonte: autores

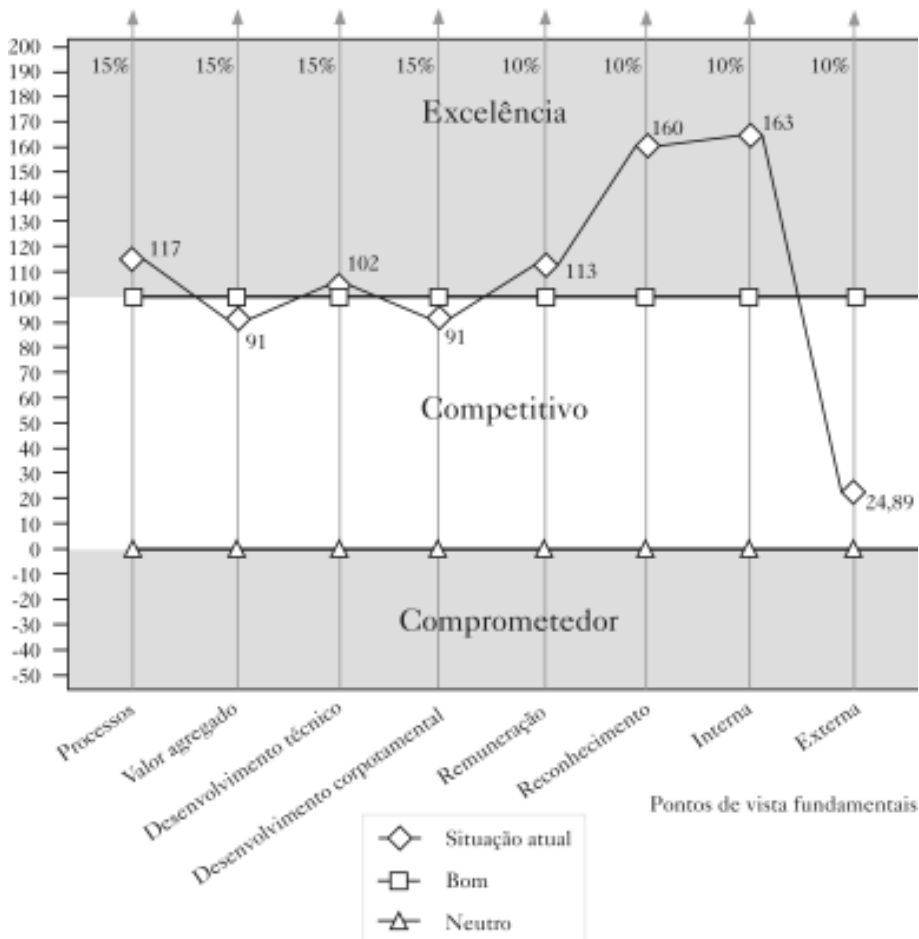
Depois de construídas as funções para todos os descritores, partiu-se para a determinação das taxas de harmonização (utilizando-se o método de Comparação Par-a-Par, semelhante ao do Julgamento Semântico), as quais são apresentadas na Figura 7 (parte superior).

Com as funções e as taxas, e conhecido o impacto do comportamento atual da Empresa A em cada um dos descritores, ou seja, em cada critério identificado como importante pelo decisor, pôde-se identificar o desempenho da área de público interno, com seus investimentos em RS. Isso foi possível por meio do gráfico do perfil de impacto (Figura 7).

Salienta-se que, para gerar o gráfico, a empresa pontuou o questionário construído (contendo os critérios desenvolvidos ao longo do trabalho), de acordo com a sua realidade, ou seja, remetendo-se aos seus investimentos em público interno (comportamento atual).

A pontuação em cada descritor foi multiplicada pela taxa de harmonização referente ao seu respectivo ponto de vista e o valor obtido foi somado aos demais valores obtidos (para os descritores ligados àquele mesmo PVE). Depois disso, com um valor para cada PVE, multiplicou-se ESTE pela respectiva taxa do PVF ao qual cada PVE está ligado e, ao final, somou-se os valores (dos PVEs explicativos de um mesmo PVF). Com um valor para cada PVF (como, no caso da Empresa A, 24,89, para Imagem Externa), multiplicou-se ESTE pela respectiva taxa (no exemplo, multiplicou-se 24,89 por 10%) e somou-se o valor obtido aos valores obtidos nos demais PVFs. Desta soma, obteve-se o valor global (do desempenho).

Figura 7: Avaliação local do comportamento da área (público interno) no modelo



Fonte: autores

3.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES

Depois de analisar o desempenho e a robustez do modelo (perfil de desempenho e análise de sensibilidade, respectivamente, na Fase de Avaliação), foram geradas as recomendações, de forma a melhor atender aos valores e interesses dos envolvidos no contexto decisório.

Avaliando-se os pontos fortes e fracos da área estudada da Empresa A (Figura 7), consideradas as “faixas de mercado” (Excelência, Competitivo ou Comprometedor) estabelecidas pelo decisor, percebeu-se bom desempenho nos PVFs: Imagem Interna (da área Imagem) e Reconhecimento dos indivíduos (da área Valorização do Indivíduo). E, como oportunidades de melhoria, foram identificados os PVFs: Valor Agregado, Desenvolvimento Comportamental e Imagem Externa.

Ao analisar a contribuição de cada ponto de vista para o modelo – ou seja, o quanto as iniciativas (desenvolvidas em cada uma das preocupações ou PVFs) vêm alcançando, frente ao potencial (total) que têm –, percebeu-se oportunidades de melhoria em: Valor Agregado, Desenvolvimento Comportamental e Imagem Externa, como se verifica na Figura 8.

Figura 8: Contribuição dos PVFs no modelo de avaliação da Alfa

Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)		Taxas	Situação Atual	Contribuição Global	Bom	Neutro
PVF1	PROCESSOS	0,15	117	17,6	100	0
PVF2	VALOR AGREGADO	0,15	91	13,7	100	0
PVF3	DESENVOLVIMENTO TÉCNICO	0,15	102	15,3	100	0
PVF4	DESENVOLV. COMPORTAMENTAL	0,15	91	13,7	100	0
PVF5	REMUNERAÇÃO	0,10	113	11,3	100	0
PVF6	RECONHECIMENTO	0,10	160	16	100	0
PVF7	INTERNA	0,10	163	16,3	100	0
PVF8	EXTERNA	0,10	24,89	2,5	100	0
Avaliação da contribuição global				106,4		

Fonte: autores

Por meio da Figura 8, ainda, percebe-se que, no momento em que foi realizada a avaliação, tudo o que é desenvolvido para obter um bom desempenho no PVF Valor Agregado, que tem um potencial para contribuir com uma taxa de até 15% no modelo global, está obtendo menos de 14% (13,7%). É uma boa contribuição, dentro da faixa de mercado (competitiva), mas poderia ser melhorada, de forma a tornar o comportamento do PVF tão excelente quanto os PVFs 1, 3, 5, 6 e 7. O mesmo pode ser dito do PVF Desenvolvimento Comportamental, que atinge, na avaliação do desempenho atual, 13,7% de contribuição (com potencial de 15%), e Imagem Externa, com apenas 2,5% frente aos 10% possíveis.

Assim, as ações de melhoria foram definidas de modo a aumentarem a contribuição destes PVFs no modelo global, tornando todos os desempenhos locais muito próximos da referência superior (excelência) do modelo de avaliação e, assim, melhor contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais nesta área (de investimentos em público interno).

Por meio da Figura 9, pode-se visualizar parte do Plano de Investimento (no qual constam as ações de melhoria) gerado, a partir da análise do desempenho da Empresa A no modelo. Na figura, é explicitado um dos resultados esperados com a implementação de todas as atividades previstas na Ação 1 e as respectivas atividades necessárias para alcançá-lo, inclusive, com indicadores (para os quais se utiliza como meio de verificação o próprio modelo).

Figura 9: Plano de Investimentos da empresa em RS (público interno)

Plano de Investimento		Duração: 12 meses	
Área: Público interno da Empresa A			
Ações, resultados esperados e respectivas atividades	Indicador objetivamente comprovável (meta)	Meio de verificação	Responsável
AÇÃO 1 Buscar ter indivíduos agindo segundo comportamento padrão da empresa (padrão interno e comportamento do mercado), comprometidos c/ seus resultados			
Resultado 1.1. Ter os indivíduos agindo segundo os princípios da empresa, de forma a agirem como multiplicadores da sua imagem, externamente			
1.1.1 Definir o padrão de comportamento desejado	Perfil do comportamento do pessoal, desejado pela empresa, definido até o mês 6 do Ano I (2205); Sistemática para avaliação do comportamento definida até o mês 8 do Ano I; Comportamento avaliado no meses 9 e 12 do Ano I; Ações de ajuste definidas até o mês 10 e implementadas até o mês 12 do Ano I; Comportamento da maioria do pessoal – mais de 50% está de acordo com o desejado até o mês 12 do Ano I.	Descritor 108 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Ata de reunião Relatórios Modelo de avaliação Plano de Ação	(Nome do responsável – informação sigilosa)
1.1.2 Incentivar o padrão de comportamento			
1.1.3 Avaliar o padrão de comportamento			
1.1.4 Definir ações para ajustar o comportamento			
1.1.5 Implementar as ações			
1.1.6 Reavaliar o padrão de comportamento			

Fonte: autores

Analisando novamente a contribuição de cada ponto de vista para o modelo de avaliação, porém, neste momento, com base no comportamento da empresa tendo sido implementada a Ação 1 (a qual obteve uma contribuição maior para o desempenho da Empresa A no modelo), há a configuração exposta na Figura 10.

Figura 10: Plano de Investimentos da empresa em RS (público interno)

Pontos de Vista Fundamentais (PVFs)		Taxas	Situação Atual	Contribuição Global	Bom	Neutro
PVF1	PROCESSOS	0,15	117	17,6	100	0
PVF2	VALOR AGREGADO	0,15	96	14,4	100	0
PVF3	DESENVOLVIMENTO TÉCNICO	0,15	102	15,3	100	0

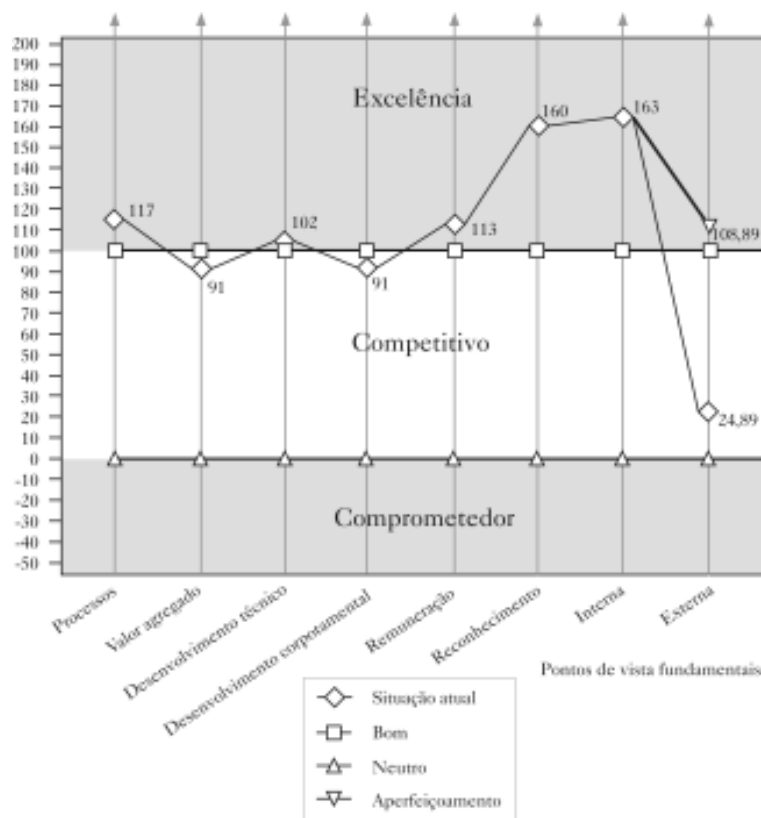
PVF4	DESENVOLV. COMPORTAMENTAL	0,15	92	13,8	100	0
PVF5	REMUNERAÇÃO	0,10	113	11,3	100	0
PVF6	RECONHECIMENTO	0,10	160	16	100	0
PVF7	INTERNA	0,10	163	16,3	100	0
PVF8	EXTERNA	0,10	108,89	10,9	100	0
Avaliação da contribuição global				115,6		

Fonte: autores

Por meio da Figura 10, pode-se perceber o aumento da contribuição, promovido (área sombreada) por meio da implementação da Ação 1. Com tal iniciativa, a contribuição dos PVFs: Valor Agregado, Desenvolvimento Comportamental e Imagem Externa (a qual, sem tal ação implementada, era inferior à que têm potencial) aumentou.

Finalmente, de forma a melhor observar o aperfeiçoamento do desempenho no modelo, é apresentado, a seguir, o gráfico de avaliação local, considerando-se o comportamento da empresa tendo sido implementada a Ação 1.

Figura 11: Avaliação local do comportamento da Ação 1 no modelo (gráfico)



Fonte: autores

Pelo gráfico, percebe-se a variação que a implementação de apenas uma ação gera ao comportamento da Empresa A no modelo. Os PVFs que já apresentavam um bom nível de desempenho se mantiveram, mas o PVF Imagem Externa teve um considerável aperfeiçoamento. Isso pelo próprio direcionamento de foco quando da etapa de geração de ações.

Por fim, a estruturação do modelo, ao proporcionar a avaliação do desempenho da empresa, segundo os seus objetivos e ao possibilitar a geração e a priorização de ações de forma a induzir a organização a um aperfeiçoamento, instaurando um processo de melhoria contínua - passível de monitoria (pelo controle e a proposição de ações segundo os critérios do próprio modelo) - , foi considerada uma excelente contribuição para a organização, em seu esforço para o aumento da sua competitividade.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo descrito neste artigo objetivou demonstrar de que forma avaliar o desempenho dos investimentos sociais das empresas, mais especificamente no público interno - uma das dimensões do conceito de RS - , considerados os seus objetivos e a sua preocupação com a RS, nesta área de investimento.

Para tanto, foi sugerida a construção de um instrumento capaz de avaliar o desempenho e subsidiar a tomada de decisão da "Empresa A", interessada na repercussão dos seus investimentos na área de público interno sobre os seus objetivos estratégicos (incorporados os aspectos de RS).

Após uma breve apresentação dos modelos de avaliação do desempenho mais referenciados e utilizados hoje no Brasil, capazes de analisar os investimentos empresariais na área de público interno e da percepção de que estes não respondem à problemática aqui proposta, não atendendo ao objetivo sugerido - que é "construir um modelo específico (demonstrando o processo para isso) capaz de avaliar o desempenho dos investimentos das empresas no público interno, considerados os seus objetivos estratégicos e a sua preocupação com a responsabilidade social (RS)" - foi apresentada a proposta teórico-metodológica, com base na MCDA-C.

Considerando-se que esta metodologia é essencialmente construtivista e que, na teoria de aprendizagem construtivista, os indivíduos são vistos como participantes ativos na aquisição de conhecimento, esta foi sugerida para (i) mostrar a potencialidade, em termos operacionais, da metodologia MCDA-Construtivista, na construção de modelos, considerando a especificidade de cada situação; (ii) gerar um entendimento do contexto decisional em relação aos aspectos que o decisor levará em consideração para avaliar os investimentos na área de público interno; e (iii) modelar os sistemas de preferências do decisor.

Em termos práticos, a experiência deste trabalho provou que a metodologia sugerida é útil para a construção de um modelo de avaliação que vem, justamente, ao encontro do rótulo do problema da Empresa A, qual seja: avaliação do desempenho da Empresa A com seus investimentos na área de público interno.

Recomenda-se, como pesquisa posterior a esta, a construção de um modelo global (que incorpore não apenas as preocupações em RS da área de investimentos em público interno, mas, também, de todas as demais áreas de investimentos da empresa), bem como a consideração de mais decisores, não somente os gerentes (ou seja, inclusive os empregados). Isso permitirá analisar os aspectos de RS (e a sua influência sobre os objetivos empresariais) por completo, sendo melhor contempladas as expectativas dos stakeholders (até então representadas somente pela visão do gerente da área, como decisor). Ou seja, ouvindo e agindo segundo os interesses das diferentes partes, conforme pressupõe o conceito de uma empresa socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

- BANA e COSTA, C. A., SILVA, F. N. **Concepção de uma "Boa" Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa**: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. *Investigação Operacional*, vol. 14, pp. 115-131, 1994.
- BANA e COSTA, C.A., **Structuration, construction et exploitation d'un modèle multicritère d'aide à la décision**, PhD Thesis, Universidade Técnica de Lisboa, 1992.
- DUTRA, A. **Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos do SEA à Luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**. 1998. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- EDEN, C., JONES, S., SIMS, D. **Messing about in problems**. Oxford: Pergamon, 1983.
- ENSSLIN, S. **A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA Construtivista**: uma ilustração de implementação. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UFSC. Florianópolis. Brasil, 2002.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO G.; NORONHA S. M.. **Apoio à Decisão**. Florianópolis: Insular; 2001.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A, MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research (Intl. Trans.in Op. Res.) IFORS* - Published by Elsevier Science Ltd., 2000. v.7, p.79-100. ISBN 0969-6016/00.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., CARPES, M.M.M.C. Responsabilidade social como uma fonte geradora de oportunidades às instituições e empresas socialmente atuantes nas regiões. **II Congresso Nacional de Excelência em Gestão** - UFF, 2004a.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., CARPES, M.M.M.C.. A identificação da repercussão da incorporação da responsabilidade social na gestão organizacional por meio da Metodologia MCDA-Construtivista. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2004c.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *global Reporting*. Disponível em <http://globalreporting.org.br>. Acessado em 05/08/2003, às 14:30min.
- GRAJEW, O. **Custos e ganhos da responsabilidade social**. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br>. Acesso em: 2001.
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Informações capturadas em <http://www.ibase.org.br>. Acesso em 2004.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 2003.

Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Informações capturadas em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 2004.

KEENEY, R.L. Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking. Cambridge: **Harvard Univ. Press**, 1992.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas Cognitivos**: Uma Ferramenta de Apoio à Estruturação de Problemas. Ms Thesis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

ROY, B., VANDERPOOTEN, D., The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v.5, pp. 22-38, 1996.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v.8, n.1, pp. 184-203,1993.

ROY, B. Decision-aid and decision making. In: BANA e COSTA (ed.) **Readings in Multiple Criteria Decision Aid**, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.