

RESPONSABILIDADE SOCIAL E PLANO DIRETOR: um estudo da relação entre práticas e diretrizes

Telma Patricia de Moraes Santos¹

Edson Aparecida Araujo Querido Oliveira²

Marilsa de Sá Rodrigues³

Resumo

Responder as necessidades da sociedade é um desafio do Estado no qual as empresas também atuam na forma de ações de responsabilidade social. As empresas optam por atuar diante de causas que afetem a sociedade e representem seus interesses e preocupações atuais, já o Estado utiliza políticas públicas, recursos e instrumentos para evidenciar as necessidades e nortear as ações em prol de respondê-las. Nesta convergência entre a atuação empresarial e do Estado, se estabeleceu o objetivo desta pesquisa, realizada para a construção da dissertação do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, que foi identificar, relacionar e analisar as ações de responsabilidade social de empresas instaladas em Pouso Alegre (MG) em relação às necessidades do município expressas nas diretrizes de proteção ambiental e desenvolvimento social do Plano Diretor. A pesquisa, qualitativa, exploratória-descritiva e documental, foi elaborada a partir de entrevista semiestruturada realizada em duas etapas: a primeira compreendeu a coleta de dados e a organização das declarações, relacionando-as às necessidades municipais expressas no Plano Diretor. No

Recebimento: 30/8/2014 - Aceite: 15/10/2014

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, telmapatricia@ymail.com

² Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica, edsonaaq@gmail.com

³ Doutora em Administração, marilsasarodrigues@outlook.com

segundo momento foi aplicada a ferramenta Fluxograma Situacional. Os resultados finais evidenciaram baixa correspondência entre as ações de responsabilidade social e as necessidades identificadas nas diretrizes do Plano Diretor municipal, indicando oportunidade para o desenvolvimento de propostas neste sentido.

Palavras-chave: Management. Regional development. Responsabilidade Social. Plano Diretor. Fluxograma Situacional.

Analysys of the practices of corporate university and corporate portals of knowledge in municipal management

Abstract

Respond to the needs of the society is a challenge to the state in which private companies also act through social responsibility. Companies choose to act on the causes that affect the society and represent their interests and current concerns, since the state uses public policies, resources and tools to highlight the needs and guide actions on behalf of answering them. This convergence between corporate performance and the State, it has established the goal of this research, carried out for the construction of the dissertation of the Master degree in Management and Regional Development, which was to identify, correlate and analyze the social responsibility of companies located in Pouso Alegre (MG) in relation to the municipality needs expressed in the environmental protection and social development guidelines of the Master Plan. The research, qualitative, exploratory-descriptive and documentary, it was elaborated from semi-structured interviews conducted in two stages: the first involved the collection of data and the organization of the statements, relating them to local needs expressed in the Master Plan. In the second moment was applied the Situational Flow chart tool. The final results showed a low association between social responsibility and the needs identified in the guidelines of the Municipal Director Plan, indicating the opportunity for the development of the proposals.

Keywords: Management. Regional development. Social Responsibility. Master Plan. Situational Flowchart.

Introdução

O atendimento às necessidades sociais e a prática de ações que reduzam os impactos e os danos ao meio ambiente constituem um cenário que conta com a expectativa de atuação do Estado e das empresas, ainda que por força de lei caiba ao Estado o provimento do bem-estar comum, atendendo ao interesse público (BRASIL, 1988) e desenvolvendo alternativas e instrumentos que sejam úteis ao cumprimento do seu dever para com a população.

Os novos instrumentos de governo, dispositivos, normas e leis, muitas vezes nascem da necessidade imposta por mudanças e da crescente necessidade dos diferentes contextos e das realidades locais. Um desses instrumentos é o Plano Diretor que apresenta regras de ocupação, organização e as principais necessidades locais - econômicas, sociais e ambientais, caracterizando-se assim, um instrumento para o desenvolvimento.

As empresas, por sua vez, procuram adaptar-se e encontrar mecanismos que possam inseri-las adequadamente no cenário atual, dando-lhes competitividade e trabalhando suas novas responsabilidades, não se restringindo mais à exclusiva função de produção de bens e serviços e criação de empregos. Cada organização desenvolve os próprios mecanismos que conduzirão sua atuação social com base na interpretação particular do que é legítimo nesse campo.

Verifica-se, portanto, que o papel do Estado e a expectativa diante da atuação das empresas se voltam para a mesma questão: as necessidades sociais. A partir dessa premissa propõe-se um pensar à possibilidade de atuação conjunta, entre a obrigatoriedade do Estado e a iniciativa social do setor privado, para melhor atendimento à sociedade.

Ao unir a atuação social das empresas, seja ela motivada por razões filantrópicas ou estratégicas, à obrigatoriedade de atuação do Estado nas mesmas questões sociais, e ao apontamento dessas necessidades no instrumento público Plano Diretor, questiona-se: as ações de responsabilidade social das empresas de Pouso Alegre (MG), se praticadas no município, correspondem às diretrizes de proteção ambiental e desenvolvimento social que constam no Plano Diretor?

Para responder o problema apresentado, o objetivo geral proposto à pesquisa foi: identificar, relacionar e analisar as ações de responsabilidade social de empresas instaladas em Pouso Alegre (MG) com referência às necessidades do município expressas nas diretrizes de proteção ambiental e desenvolvimento social do seu Plano Diretor, aplicando a ferramenta de planejamento Fluxograma Situacional aos resultados obtidos.

Metodologia de pesquisa

A pesquisa caracterizada como qualitativa, exploratória-descritiva e documental, utilizou o questionário para a realização de pesquisa semiestruturada e focalizada. Posteriormente, o material coletado nas entrevistas foi submetido à Análise de Conteúdo de Bardin (1977), conferindo-se a possível relação com as diretrizes constantes no Plano Diretor de Pouso Alegre (MG).

A amostra foi extraída segundo o critério da acessibilidade e composta por seis empresas de diferentes portes e ramo de atuação, conferindo diversidade e representatividade à amostra.

Em um segundo momento de tratamento da pesquisa, aplicou-se o Fluxograma Situacional - uma representação gráfica que confere clareza à situação, às causas do problema, permitindo a formação de alternativas capazes de influenciar positivamente o cenário do problema (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002).

Revisão de literatura

Responsabilidade social

Atualmente, pede-se uma empresa moderna. Há preocupação com a captação e retenção de talentos, com a motivação de abrangência muito além da financeira, com benefícios de impacto social na realidade dos funcionários e na comunidade que a cerca.

Pode-se dizer que está firmada uma consciência coletiva quanto ao 'ir além' do retorno financeiro e do cumprimento de leis: a empresa hoje tem que investir nas ações de responsabilidade social (SILVEIRA, 2010).

Segundo Silva (2010, p.173):

As empresas terão de aprender a equacionar a necessidade de alcançar lucros, obedecer às leis, ter comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem. Além disso, mudanças, como nas formas em que são concebidos e comercializados os produtos e serviços, trazem consigo novas questões éticas com que as organizações têm de aprender a lidar, porque cada vez mais as novas tecnologias de informação e oportunidades comerciais e empresariais abertas pela globalização tendem a levar

todas as organizações a abraçar padrões de operação.

Esse comportamento de ‘alguma forma de filantropia’, mencionado por Silva, (2010) pode ser interpretado não com um comprometimento da empresa para com a sociedade, mas, segundo Santos e Bittencourt (2008), como concessão de doações, que é uma forma de ajudar sem envolvimento.

“Não se está no campo da responsabilidade estritamente “moral”, na convicção íntima de que se deva contribuir para o bem-estar da sociedade” (BESSA, 2006, p. 141). As ações de responsabilidade social seriam a contrapartida de responsabilidade da empresa pelo efeito de suas ações.

A definição apresentada pela referida autora permite pensar a respeito de responsabilidade e ação social: a responsabilidade estaria ligada ao negócio da empresa, como uma forma de retorno em virtude dos seus impactos, e a ação social aproxima-se mais de uma intervenção em prol da sociedade, diferente de filantropia, mas não necessariamente ligada à atuação da empresa.

Na ISO 26000 (2010) é possível encontrar uma definição bem detalhada de responsabilidade social, que também traz as ideias contidas nos conceitos anteriores, mas mais elaboradamente:

Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que: * contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem estar da sociedade; * leve em consideração as expectativas das partes interessadas; * esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; * esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Ainda que diversas sejam as motivações das empresas para tal exercício de responsabilidade, e ainda que diversos sejam os conceitos apresentados e formalizados a respeito, esta pesquisa considera as seguintes definições encontradas na Norma Brasileira (NBR) 16001 (ABNT, 2004):

Responsabilidade social: Relação ética e transparente da organização com todas as

suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável [...] O resultado do desenvolvimento sustentável é a sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social; a dimensão ambiental da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais, vivos ou não, incluindo ecossistemas terra, água e ar; a dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre os sistemas econômicos em níveis local, regional, nacional e global; a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais (incluindo-se as questões política, cultural, institucional, espacial e espiritual, entre outras) nos quais opera.

Essa definição compreende de maneira clara e objetiva a interação, a responsabilização, não como culpa, mas como comprometimento da organização com todo o meio na qual se insere e atua: meio-ambiente, economia, sociedade.

Plano diretor

Com obrigatoriedade prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988), o Plano Diretor é apontado como “instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana” (Art. 182, § 1º). O entendimento dessa afirmação melhor se explica no enunciado do referido artigo:

A política de desenvolvimento urbano, executada pelo poder público municipal, conforme diretrizes fixadas em lei, tem por objetivo o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes.

O Plano Diretor vem a ser, portanto, uma ferramenta que projeta mudança e melhores condições para o município e munícipes. A sua

construção, embora guiada pelo Executivo e com a inclusão do Legislativo, deve contar com a participação dos cidadãos (BRASIL, 2004).

O Estatuto da Cidade (BRASIL, 2001), conforme o Art.41, estabelece a obrigatoriedade do Plano Diretor nas cidades:

I - com mais de vinte mil habitantes; II - integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas; III - onde o Poder Público municipal pretenda utilizar os instrumentos previstos no § 4o do art. 182 da Constituição Federal; IV - integrantes de áreas de especial interesse turístico; V - inseridas na área de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental de âmbito regional ou nacional.

Conforme proposta da pesquisa, as diretrizes do Plano Diretor do Município de Pouso Alegre (2008) de proteção ambiental constam no Título IV, art. 50, e as de desenvolvimento social no Título VI: art. 58, educação; art. 64, cultura; art. 65, esporte e lazer; art. 67, assistência social, que serão base de relação, na ocasião da análise dos dados, com os resultados da pesquisa sobre Responsabilidade Social nas empresas.

Planejamento estratégico situacional e fluxograma situacional

O Planejamento Estratégico Situacional (PES), desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, destaca-se entre as metodologias de planejamento à medida que tem foco claro na realidade vivida, nos atores envolvidos, e na capacidade de trabalhar uma situação ou problema a partir do conhecimento e limitação de cada ator. Considera, enfim, a complexidade social (FURLANETTO, 1997; TANCREDI; BARRIOS; FERREIRA, 1998; RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002; MIGLIATO; CORREA *et al*, 2007).

Para Matus (1996, p. 13):

Toda estratégia é situacional. Responde à leitura diferenciada que um ator faz da realidade concreta que o envolve e que ele ajuda a construir com seu jogo. Isso significa que a leitura situacional é própria de um ator, provavelmente distinta da leitura de outros atores e seguramente contraditória à leitura de seus adversários. Cada jogador

explica ou decodifica a realidade por meio de uma lente particular, carregada com interesses, valores e preconceitos acumulados pela história de cada jogador, e a reforça ou atenua na situação particular que o envolve.

Essa consideração da realidade vivida, da composição do cenário social, do quanto um ator influencia e é influenciado pelo problema, torna o PES um planejamento apropriado para a análise de um problema que se impõe à sociedade, que tem peso na construção de seu futuro.

Matus (1996, p. 204) estabelece que “ator social é a cúpula ou a direção de uma organização e, excepcionalmente, uma personalidade”.

A identificação dos atores sociais - empresa e poder público local, atende aos requisitos propostos e não é desvinculada do jogo social em questão, do cenário social em estudo. As empresas participantes da pesquisa, denominadas atores sociais, podem ser assim identificadas uma vez que não representam a coletividade empresarial, mas sim posicionamentos de sujeitos ativos no jogo social que atendem aos requisitos propostos por Matus (1996).

O poder público local também se caracteriza como ator social representado na figura de seus vereadores e prefeito, com poder de atuação e influência específica.

O Fluxograma Situacional é uma ferramenta, extraída do PES, cujo objetivo é “apresentar a explicação do problema como um modelo sistêmico causal, diferenciando e relacionando causas [...], contribui para que não haja confusão entre causas, descritores e consequências.” (MIGLIATO, 2004, p. 71).

A visualização dessa ferramenta se dá por representação gráfica, que considera espaços de governabilidade, regras, acumulações, fluxos e descritores. Essa construção sempre é feita considerando-se os atores sociais envolvidos, os demais participantes do jogo social que podem influenciá-lo e, principalmente, considerando o problema.

O Quadro 1 apresenta definições dos componentes do Fluxograma Situacional: as regras, acumulações, fluxos e vetores de descrição referem-se e descrevem o problema social. As áreas de governabilidade fora da governabilidade e fora do jogo referem-se à situações que podem causar influência, mas nem sempre estão sob o controle do ator social.

Quadro 1: Componentes do fluxograma situacional

Regras	Acumulações	Fluxos	(Vetor de descrição do problema) VDP
Regras do jogo; é o que legitima as causas e acumulações: regulamentos, leis, estímulos, proibições, etc.	Poder, influência política, condição financeira, capacidade e incapacidade de produção.	Jogadas; estão diretamente relacionadas aos descritores de causas imediatas.	Descritores do problema; sintomas enumerados e elencados tanto quanto necessários à descrição do problema.
Govenabilidade	Fora da governabilidade	Fora do jogo	
Sob controle do ator/ planejador.	Fora do controle do ator/ planejador, mas parte do problema.	Estão 'fora' do jogo social mas podem influenciá-lo.	

Fonte: adaptado de Iida (1993); Rieg e Araújo Filho (2002); Correa *et al* (2007).

Resultados e discussão

O conteúdo das entrevistas foi inicialmente tratado sob o procedimento denominado Leitura Flutuante (BARDIN, 1977). Foram definidas categoria temática e subcategorias para imprimir organização às informações. Esse processo se deu, inicialmente, diferenciando o conteúdo do material, separando as informações e depois as reagrupando segundo características comuns (OLIVEIRA, 2008).

O Quadro 2 representa a organização para a análise de conteúdo das entrevistas.

Quadro 2: Categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categorias				
	Ações e Projetos de Responsabilidade Social	Responsabilidade Social e Filantropia	Motivação e Relação com a comunidade local	Dificuldades relacionadas ao cumprimento da RS
Subcategorias	RS quanto ao stakeholder interno	Conceitos	Confiabilidade e efetividade das mudanças geradas	Relativa ao poder público
	Social	Comitês	Opção manifesta pela comunidade local	Relativa à interpretação / comunicação de suas ações
	Ambiental		Motivação segundo cultura e valores	Relativas ao próprio colaborador

Embora existam divergências quanto ao que compete à responsabilidade social e à filantropia, optou-se por não proceder à pré-classificação das ações e projetos relatados nas entrevistas, pois dessa forma seria possível perceber qual a compreensão prática, e não teórica, a respeito dessa temática.

A Figura 1 apresenta as áreas específicas às quais as ações e projetos declarados foram relacionados, compreendendo todas as menções feitas mesmo que não tenham encontrado relação com alguma das diretrizes selecionadas para verificação. Também demonstra a representatividade do volume de atuação das empresas nas áreas específicas.

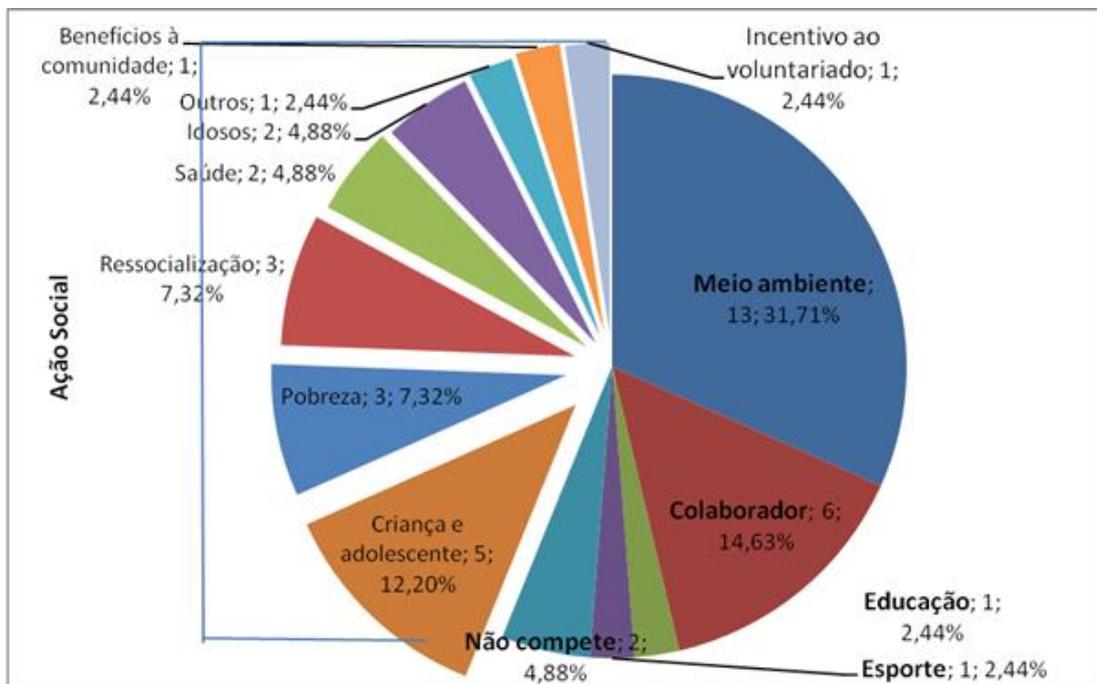
A atuação corresponde, em parte, às orientações expressas na ISO 26000, como o apoio à educação e a grupos vulneráveis, como crianças, mulheres, idosos, e presidiários, oportunizando, com os dois projetos a dignidade por meio do trabalho.

A oportunidade de trabalho a presidiárias, apontada dentre as declarações feitas, responde também à igualdade de oportunidade e não discriminação a práticas trabalhistas expressas na ISO 26000.

No que compete ao comparativo de relação entre a atuação em responsabilidade social e as diretrizes do Plano Diretor do Município, as diretrizes escolhidas como base de verificação neste estudo constam no Plano Diretor de Pouso Alegre (2008): a de proteção ambiental no Título IV,

art. 50; e as de desenvolvimento social, no Título VI. art. 58, educação; art. 64, cultura; art. 65, esporte e lazer; art. 67, assistência social.

Figura 1 - Distribuição em áreas de atuação



O Quadro 2 apresenta os resultados no que compete à relação entre as ações declaradas como ações de responsabilidade social por parte das empresas entrevistadas e seu atendimento a uma diretriz do Plano Diretor:

Quadro 2: Ações de RS em relação às diretrizes do Plano Diretor

ARTIGO Plano Diretor	DIRETRIZ	Nº AÇÕES DE RS
50	Proteção Ambiental	12
58	Educação	1
65	Esporte e Lazer	1
67	Ação Social	8

Fonte: a autora (2012).

Outras 18 ações relacionadas ao *stakeholder* interno, à questões e ambientais, foram apontadas mas não puderam ser atribuídas a nenhuma diretriz do Plano Diretor.

Entretanto, outras percepções relevantes puderam ser feitas tais como a apresentação espontânea de conceitos de RS por parte de 3 empresas e a verificação da existência de comitês gestores.

Quanto aos conceitos, não há consenso no discurso conceitual, existe antes, uma complementaridade entre as três declarações como um fragmento dos conceitos acadêmicos correntes: foram verificadas características de sustentabilidade, continuação, empoderamento da comunidade, desvinculação do lucro, caráter essencialmente social.

Uma das empresas apresentou a definição mais estruturada, uma concepção formada a respeito daquilo que compete à responsabilidade social, considerando as duas principais bases relacionadas a ela: meio ambiente e sociedade. O respondente ainda destacou a responsabilidade da empresa com o lucro, com o retorno financeiro que deve ser gerado, ainda que com a consideração da atitude ética nas atividades da empresa.

Esta visão compactua com algumas proposições de autores: Kreitlon (2005) e Silveira (2010) mencionam que a primeira responsabilidade da empresa é com o lucro.

Embora alguns conceitos apresentados pelas empresas participantes da pesquisa apresentem como característica a preocupação com a continuidade e com os impactos causados, nenhuma delas abordou objetiva e claramente o propósito da sustentabilidade conforme mencionado na definição da NBR 16001 (ABNT, 2004).

Diante das divergências notadas entre os conceitos, cabe a pergunta: o propósito das discussões acadêmicas é impor conceitos à sociedade ou auxiliar a compreensão dos fenômenos que nela se verificam?

Outras percepções encontram-se representadas no Quadro 3:

Quadro 3: Percepções extraídas das entrevistas aplicadas

PERCEPÇÃO	Nº MANIFESTAÇÕES	OBSERVAÇÕES
Confiabilidade e efetividade das mudanças geradas	2	Uma delas prefere não mais realizar em dinheiro por não ser possível alcançar o destino; a outra prefere não apoiar projetos paliativos e sim gerados de mudanças.
Opção manifesta pela comunidade	3	Ajudar a própria comunidade na qual inserido é uma opção das empresas entrevistadas.
Motivação para ação em RS segundo a cultura e os valores da empresa	4	Declarações relativas à personalidade dos proprietários e inseridas na cultura da empresa, impulsionando a atitude de envolvimento Social.
Dificuldade para atuar em RS relativa:		
ao poder público	3	Apontadas várias 'ineficiências' do poder público,
à interpretação das ações pelo público	2	Alguns clientes não interpretam como envolvimento em causas com reintegração de detentos.
ao próprio trabalhador	2	Preconceito por parte de alguns dos colaboradores e dificuldade para mudar a atitude.

Fonte: a autora (2012).

Ainda trabalhando a análise proposta nesta pesquisa, aplicou-se o Fluxograma Situacional, conforme Quadro 4, que por sua vez, embora esteja intimamente ligado à figura do ator, ou ainda ao envolvimento do ator com o jogo social e com a sua capacidade diante de tal (MATUS, 1996), a representação construída nesta pesquisa considera a visão do pesquisador a partir das experimentações e resultados obtidos: a perspectiva de quem vê (CORREA *et al*, 2007).

Quadro 4: Composição do fluxograma situacional

COMPOSIÇÃO DO FLUXOGRAMA SITUACIONAL	DESCRIÇÃO
Problema	não há correspondência significativa entre as ações de responsabilidade social apuradas na pesquisa e as diretrizes de proteção ambiental e desenvolvimento social do Plano Diretor do Município. Os apontamentos a respeito do problema e alocados dentro do espaço da governabilidade e fora da governabilidade são: vetor, fluxos, acumulações e regras.
Vetor de descrição do problema	propõe-se quatro descritores que deixam clara a baixa relevância dos resultados de correspondência entre ação em Responsabilidade Social e necessidades expressas nas diretrizes de proteção ambiental e desenvolvimento social do Plano Diretor: 1º) possibilidade de atuação das empresas; 2º) relação entre apuração de RS e diretrizes; 3º) atuação específica nos componentes Educação e Esporte e Lazer; e 4º) nenhuma atuação relativa a cultura.
Fluxos	em uma relação direta com os descritores apontados percebe-se que as diretrizes não refletem de maneira clara as necessidades pontuais do Município. As empresas atuam em necessidades específicas, por elas identificadas ou que chegam até elas, e, ainda assim, por não haver indicação de uma forma de participação do setor privado e promoção de tal participação não houve grande relação entre as diretrizes passíveis de atuação das empresas e a atuação apurada. Sabe-se que atender esse fluxo não bastaria para solucionar o problema todo, afinal, como se trata de um problema social, a força de atuação depende inclusive da ótica do ator da jogada e pode mudar de acordo com o momento vivido. Ainda como parte do problema identifica-se também a baixa credibilidade na atuação, no respaldo do poder público em relação ao cumprimento das leis e propósitos socioambientais, haja vista a questão da destinação dos resíduos separados para a coleta seletiva. Parte dos entrevistados manifestaram que o governo municipal não oferece um sistema eficiente para a coleta.

Acumulações	como principal capacidade, ou ainda incapacidade correspondente aos fluxos apontados, verifica-se uma condução de competência frágil no que diz respeito ao processo de construção do Plano Diretor e da indicação de parcerias, considerando o texto que se tem como resultado. O número de leis e atos políticos gerados sem um resultado claro e perceptível à população também contribui para o problema à medida que reforça a pouca credibilidade na atuação do poder público.
Regras	a obrigatoriedade do Plano Diretor se impõe ao município, entretanto essa obrigatoriedade não garante sucesso e efetividade de resultados.

Fonte: a autora (2012).

A construção do Fluxograma Situacional possibilitou a visualização da relação lógica entre as causas de forma sequencial, elucidando o problema a partir da identificação das mesmas, com os atores devidamente identificados (OLIVEIRA et al, 2006, p. 4).

Embora o problema esteja descrito por um ator, tratou-se como problema a ser trabalhado no Fluxograma Situacional o obtido com os resultados desta pesquisa. Considere-se que o ator social Empresa manifesta insatisfação quanto à atuação do ator social Poder Público Local, que ambos estão envolvidos com a comunidade e que a pesquisa foi concebida também por parte do jogo social, o pesquisador. Verifica-se também que um governo organizado e preparado para refletir e responder em sua atuação a realidade local também se relaciona com o problema.

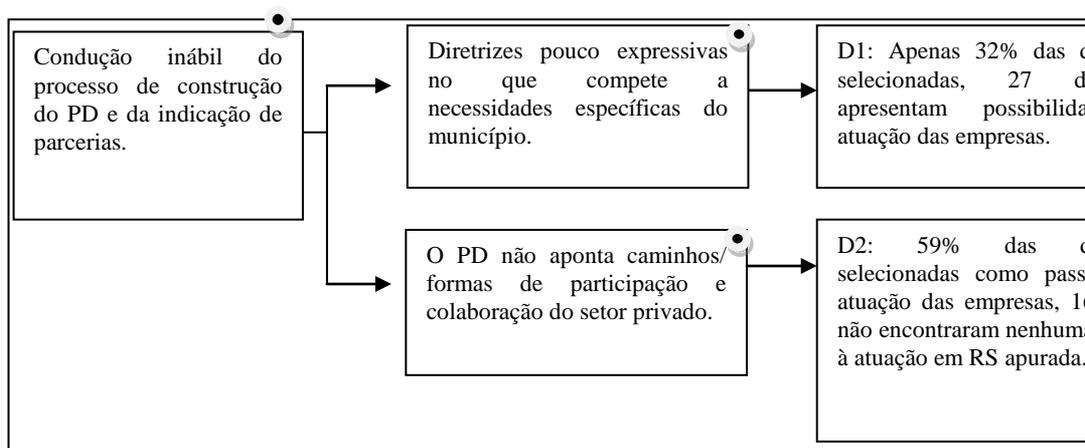
Fora do jogo, mas ainda na área de influência, aponta-se o objetivo e motivação para a prática em responsabilidade social particular a cada empresa. Se o objetivo é particular, próprios e particulares também são os mecanismos e critérios utilizados para escolha dos projetos que serão apoiados. Dada essa particularidade, o que compete à empresa é que, na pesquisa apurada, percebe-se o foco de atuação em meio ambiente e criança e adolescente.

Após o detalhamento do problema, por meio do Fluxograma Situacional, procedeu-se o apontamento dos nós críticos que, segundo Correa *et al* (2007, p. 20), são “pontos cruciais para eficácia do processo” e devem ter tanto alto impacto sobre o VDP quanto possibilidade de atuação por algum jogador e passível de ação política.

A Figura 2 representa a árvore do problema: é uma representação de parte do Fluxograma Situacional no qual figuram apenas os nós críticos e os descritores (IIDA, 1993; TANCREDI, BARRIOS, FERREIRA, 1998).

Ao elencar esses pontos como nós críticos considerou-se essencialmente a possibilidade de impacto positivo causado no problema e nas consequências, ainda que a solução não seja total diante da eliminação da carga negativa das afirmações dos descritores 1 e 2 (IIDA, 1993; TANCREDI, BARRIOS, FERREIRA, 1998).

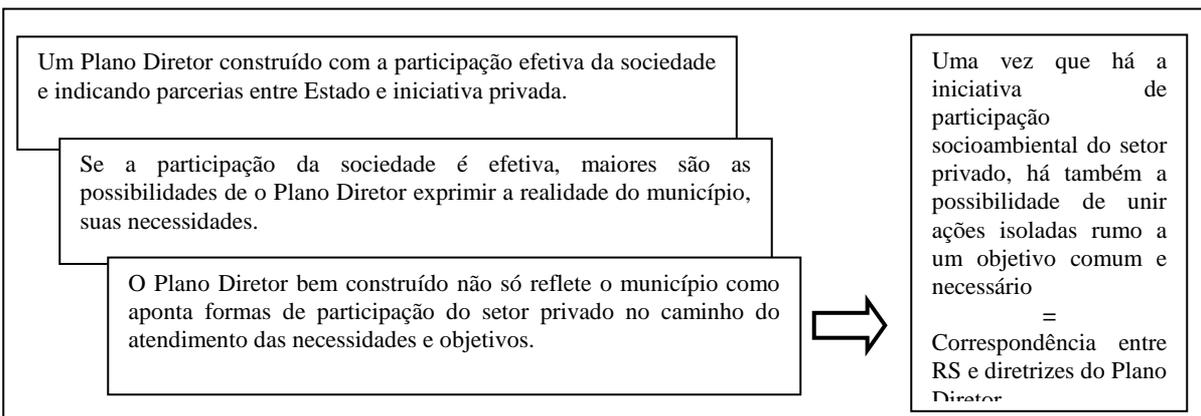
Figura 2: Árvore do problema: nós críticos



A Figura 3 representa a teoria de mudanças que imprimem carga positiva aos descritores como resultado. A aplicação da ferramenta do PES implica, posteriormente à identificação dos nós críticos, a concepção das operações, ações específicas que modificariam o estado dos nós críticos, e a identificação dos recursos necessários para tal (RIEG; ARAÚJO FILHO, 2002).

Essa seqüência da ferramenta considera a análise de viabilidade que implica mais do que apontamento e decisão: implica em analisar se é possível concretizar as operações e se serão estáveis (MATUS, 1996). A análise de viabilidade, por sua vez, está ligada à força do ator que é medida por seu poder em relação à produção social, e esse poder se traduz pela motivação do ator (MATUS, 1996).

Figura 3: Consideração em relação aos nós críticos



Enfim, considerações devem ser feitas ponderando-se a pessoa do planejador dentro do jogo social que é fruto e resultado da complexa relação entre seus personagens, experiências pessoais, crenças e valores, diferentes recursos e capacidade de ação, e todas as mudanças que podem ocorrer durante o jogo e que mudam também a maneira de interpretar e propor solução para o problema:

O Governo municipal não pode exercer seu mandato isolado da sociedade, este tem de ter apoio desta, se não total, pelo menos parcialmente, que são as camadas sociais ou outros atores sociais. [...] fica claro que é mediante a participação da população o caminho fundamental para romper com algo que já estava sedimentado. (MELO, 2003, p. 75)

Especificamente nesta pesquisa, a participação da sociedade foi retratada com a verificação da atuação em responsabilidade social de empresas do município de Pouso Alegre.

A atuação percebida pode representar modesto volume diante das necessidades locais que foram identificadas a partir das diretrizes de

proteção ambiental e desenvolvimento social do Plano Diretor municipal, entretanto representa a iniciativa em participar dos problemas que atingem o município e conseqüentemente afetam a qualidade de vida de seus moradores.

A partir dessa realidade, a aplicação do Fluxograma Situacional vem concluir o caminho que se mostra diante do panorama descoberto: uma sugestão de união de propósitos comuns, a interação entre o setor público e o setor privado, a interação entre poder público e empresas.

Considerações finais

A reflexão a respeito de uma possível interação entre os dois setores foi verificada e assim foi respondido o objetivo da pesquisa. Os resultados finais evidenciaram baixa correspondência entre as ações de responsabilidade social e as necessidades identificadas nas diretrizes do Plano Diretor municipal, indicando oportunidade para o desenvolvimento de propostas neste sentido.

Destaque-se a grande dificuldade de disponibilidade e acesso às empresas do Município, que se mostraram fechadas para uma exposição desse tipo. Por esse motivo, a amostra foi composta por seis empresas, de portes e ramos variados, que constituiu o material de análise.

Conclui-se também que dada a disponibilidade demonstrada pelas empresas participantes da pesquisa, percebe-se uma lacuna que pode ser preenchida com a proposição de parceria ou mesmo com a atuação do poder público no que compete à motivação e ao incentivo para contar com o apoio objetivo do setor privado na busca do atendimento às necessidades do Município.

Conclui-se, finalmente, como ação de contribuição relevante a esta pesquisa, a aplicação da ferramenta Fluxograma Situacional, que possibilitou a análise do problema identificado nesta pesquisa: a baixa relação entre atuação em responsabilidade social e diretrizes do Plano Diretor municipal.

A partir do Fluxograma Situacional observou-se que o ponto crítico, ou nó crítico, é a condução inábil do processo de construção do Plano Diretor e da indicação de parceria, que resulta em diretrizes pouco expressivas no que compete às necessidades específicas do Município.

A impressão de carga positiva aos principais pontos críticos identificados com o Fluxograma Situacional constrói um cenário positivo: conclui-se que uma vez que há iniciativa de participação socioambiental do setor privado, há também possibilidade de unir ações isoladas rumo a um objetivo comum e necessário.

Sugere-se, ainda, que novos estudos envolvam amostras compostas por um número maior de empresas, para construir considerações e comparações mais sólidas.

Esta pesquisa não pretende generalizar as conclusões referentes ao tema, quer, antes, ser propulsora da consideração de possibilidades de parceria entre o setor público e o privado, na direção de uma resposta mais eficaz à sociedade. É preciso ousar novas propostas para a solução de problemas antigos, com alternativas que apontem caminhos diferentes.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT**. NBR 16001. 2004. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/nbr16001.pdf>>. Acesso em 15 jul. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona Edições 70, 1977.

BESSA, F. L. B. N. **Responsabilidade social das empresas: práticas sociais e regulação jurídica**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Disponível em:

< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 10 de jul. 2010.

_____. **Estatuto da cidade**. Lei nº 10.257, de 2001. Disponível em:

< http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em 10 de jul. 2010.

_____. Ministério das Cidades. **Plano diretor participativo: guia para elaboração pelos municípios e cidadãos**. 2004. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/secretarias-nacionais/programas-urbanos/programas/programa-de-fortalecimento-da-gestao-municipal-urbana/campanha-plano-diretor-participativo-1/kit-da-campanha-plano-diretor-participativo/LivroPlanoDiretorParticipativo.zip/view>>. Acesso em 12 de jul. de 2010.

<http://www.usf.edu.br/edusf_BKPpublicacoes/RevistaPsicoUSF/News1263content6549.shtml>. Acesso em 09 de nov. 2011

CORREA, H. L. et al. A evolução da aplicação do planejamento estratégico na administração pública municipal brasileira: o caso de Santo André. **Gestão & Regionalidade**, vol. 23, n. 67, p. 17 - 23, maio - agosto/ 2007. Disponível em: <[• LAJBM • v. 5, n. 2, p. 2-22, jul-dez/2014, Taubaté, SP, Brasil •](http://</p></div><div data-bbox=)

seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/71/32>.
Acesso em 10 de dez. 2011.

FURLANETTO, E. L. Planejamento estratégico situacional e o desperdício gerado na cadeia produtiva do couro bovino. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5309.PDF>. Acesso em 10 dez. de 2011.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Revista Produção**. São Paulo, vol 3, nº. 2, p. 113 - 125, 1993. Disponível em: <<http://www.revistaproducao.net/arquivos/websites/32/v03n2a04.pdf>>. Acesso em 10 dez. de 2011.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 26000**: Diretrizes sobre responsabilidade social. 2010.

KREITLON, M. P. Responsabilidade social das empresas: regulação pelo estado ou pela sociedade civil? **Anais do 19º ENANPAD**, Brasília, DF, 2005.

MATUS, C. **Estratégias políticas: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Fundap, 1996.

MELO, I. B. N. **Espaço municipal: governo e orçamento participativo**. 2003. 167f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências Exatas, Rio Claro, 2003. Disponível em: <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/26413>>. Acesso em 02 dez. 2011.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa...** 2004. 223f. Dissertação (mestrado) - USP, Escola de Engenharia, São Carlos, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/pt-br.php>>. Acesso em 10 de dez. de 2011.

OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista de Enfermagem. UERJ**. vol. 16, n. 4, p. 569-576, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2011.

OLIVEIRA, E. A. A. Q. ; MASCARENHAS, C. C. ; CARVALHO, A. R. S. ; MELO, F. C. L. Aplicação do Método do Fluxograma Estruturado Situacional no Diagnóstico e Elaboração do Projeto de Segurança Pública de um Município

Brasileiro. In: **4º Congresso Nacional da Administração Pública**, 2006, Lisboa. Anais do 4º Congresso Nacional da Administração Pública, 2006. POUISO ALEGRE (MG). **Plano Diretor**. 2008. Disponível em: <http://www.pousoalegre.mg.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=228>. Acesso em 09 jul. de 2010.

RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da próreitoria de extensão da UFScar. **Gestão & Produção**, v.9, n. 2, p. 163-179, ago, 2002. Disponível em: <www.scielo.br_pdf_gp_v9n2_a05v09n2>. Acesso em 10 jan. 2011.

SANTOS, M. J.; BITTENCOURT, B. Exercício de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: o caso do voluntariado em Portugal. **Anais do 32º ENANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**. UFLA. vol. 7, n. 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210>>. Acesso em 22 out. 2011.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo - teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G. **Planejamento em saúde**. vol. 2. USP, Faculdade de Saúde Pública, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.saude.mt.gov.br/adminpublicacao/arquivo/Saude%20&%20Cidadania%20Volume02.pdf>>. Acesso em 10 dez. de 2011.