

**LEIZI NARA GARCIA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA UNIMED FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**LEIZI NARA GARCIA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA UNIMED FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Orientador: Felipe de Faria Monaco

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

LEIZI NARA GARCIA

RESPONSABILIDADE SOCIAL NA UNIMED FLORIANÓPOLIS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 09/09/2002.

---

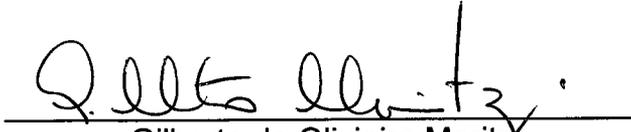
Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



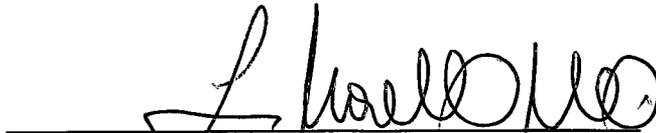
---

Felipe de Faria Monaco  
Orientador



---

Gilberto de Oliveira Moritz  
Membro



---

Luis Moretto Neto  
Membro

## **DEDICATÓRIA**

Em especial ao meu irmão Djeimes (in memoriam), que me ensinou a valorizar ainda mais a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela presença constante em minha vida.

Aos meus amados pais, Luiz e Jô, meu profundo agradecimento por toda doação, dedicação e amor recebidos.

Ao meu irmão, Carlos Eduardo, pela grande bênção de existir.

À querida amiga Joice, verdadeiro anjo em minha vida.

À amiga Fernanda Trindade, por todo o apoio e incentivo.

Aos meus amigos, em especial, a Bárbara, Fernanda, Jean, Leandro, Meyckel e Roberta pela força de todas as horas.

Aos meus companheiros de trabalho, em especial à Fabíula Damásio, pelo apoio e carinho.

Ao meu orientador, Felipe de Faria Monaco, pela colaboração na concretização deste trabalho.

**“A humildade é o alicerce onde podemos edificar as mais gloriosas obras.”**

**Amaranto**

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURA.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>X</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivo específico.....	12
1.2.3 Justificativa do estudo.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 A Evolução da Responsabilidade Social no Contexto Organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Em Busca do Conceito de Responsabilidade Social na Empresa.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 A Ética Empresarial .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Os Principais Benefícios Obtidos pelas Empresas Cidadãs.....</b>	<b>18</b>
2.4.1 A imagem das empresas socialmente responsáveis e o marketing social.....	20
2.4.2 A motivação e o comprometimento dos funcionários.....	22
2.4.3 Tributação.....	24
<b>2.5 Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.6 Atuação Social nas Empresas Brasileiras.....</b>	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Procedimento Metodológico.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Critérios para a Seleção dos Entrevistados.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Coleta de Dados.....</b>	<b>32</b>
<b>3.5 Tratamento e Análise de Dados.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 Limitação da Pesquisa.....</b>	<b>35</b>
<b>4 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Histórico e Caracterização da Unimed Florianópolis.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Responsabilidade Social na Unimed Florianópolis.....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Ação contra violência e o uso de drogas.....	37
4.2.2 Clínica de caminhadas Unimed.....	39
4.2.3 Projeto jovem trabalhador.....	40
4.2.4 Reciclagem de lixo.....	41
4.2.5 Teatros e contos.....	42
4.2.6 Capital criança.....	43
<b>4.3 Resultados dos Subprojetos.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Uma Avaliação da Responsabilidade Social na Unimed Florianópolis.....</b>	<b>46</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>6 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>58</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados dos indicadores do Instituto Ethos.....	29
Quadro 2 - Número de cooperados da Unimed Florianópolis .....	39
Quadro 3 - Projeto Unimed Cidadã.....	39
Quadro 4 - Custo por aluno para o PROERD.....	40
Quadro 5 - Coeficientes de Mortalidade Infantil, Materna e Geral de Florianópolis.	46
Quadro 5 - Custo para a Unimed Florianópolis dos subprojetos em 2001.....	45

## LISTA DE ABREVIATURA

ACM - Associação Catarinense de Medicina

ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ONU - Organização das Nações Unidas

PNBE - Pensamento Nacional de Bases Empresariais

PROERD - Programa educacional de resistência às drogas e à violência

SUS - Sistema Único de Saúde

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância e Adolescência

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar e analisar as práticas de responsabilidade na Unimed Florianópolis, focando principalmente o projeto Unimed Cidadã, no intuito de mostrar as ações que estão sendo desenvolvidas. Para isso, utilizou-se pesquisa exploratória/descritiva, com abordagem qualitativa, realizando-se um estudo de caso. Na primeira parte do trabalho, investigou-se a literatura sobre responsabilidade social, ética, benefícios, indicadores e atuação das empresas em relação à responsabilidade social. A segunda parte constituiu-se em descrever e analisar as práticas de responsabilidade social, desenvolvidas pela Unimed Florianópolis. Resumidamente, conclui-se que a Unimed Florianópolis, possui programas sérios de responsabilidade social, mas com o objetivo predominante de reforçar sua imagem perante à sociedade.

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Na busca de eficiência e excelência, as empresas começam a incorporar dimensões que vão além da organização econômica, essas dimensões dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental. Esta mudança no comportamento das organizações deve-se a percepção de que as ações sociais não apenas melhoram a imagem da empresa, o que permite ampliar seus nichos de mercado, como também há uma forte tendência do corpo funcional sentir-se privilegiado e mais comprometido com os objetivos da organização. Por consequência natural, um corpo funcional envolvido e motivado tende a produzir mais e melhor. Assim, uma atitude socialmente responsável está convertendo-se em um diferencial tanto mais importante quanto mais competitivo torna-se o mercado.

Contudo, acredita-se que o significado de responsabilidade social ainda não está bem entendido, o mais comum é a prática de ações assistencialistas, através de doações de recursos de forma não sistemática e empreendedora. Práticas essas que não provocam um impacto efetivo nos resultados e não geram transformação social.

A nova concepção é de que a empresa tem responsabilidades que vão além da geração de riquezas para seus acionistas, investidores e dirigentes. Ela tem responsabilidades para o desenvolvimento social. Sua contribuição ao bem público não é apenas gerar empregos e pagar impostos. Ela precisa comprometer-se com a sociedade, com ações duradouras que levem em conta o bem-estar da comunidade na qual a empresa está inserida.

Desta forma a responsabilidade social será abordada a partir de uma evolução histórica, seu significado, como se encontra inserida nas organizações e quais os fatores que influenciaram a adoção desta prática no meio empresarial. Em seguida apresenta-se uma análise das ações desenvolvidas pela Unimed Florianópolis.

No intuito de verificar a prática de responsabilidade social na realidade empírica, procurou-se realizar um estudo de caso, sob a orientação do seguinte problema de pesquisa:

**“Quais as principais práticas de responsabilidade social na Unimed Florianópolis?”.**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar e analisar a prática de responsabilidade social na Unimed de Florianópolis

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar o surgimento e desenvolvimento histórico das práticas de responsabilidade social no âmbito das organizações brasileiras;
- Definir responsabilidade social;
- Identificar os fatores que influenciam a adoção desta prática no meio empresarial brasileiro;
- Relatar a iniciativa de responsabilidade social implementada pela Unimed Florianópolis;
- Analisar a consistência da retórica empresarial em relação às práticas de responsabilidade social na Unimed Florianópolis.

### **1.2.3 Justificativa do Estudo**

O estudo é de suma importância para a organização, pois esta poderá analisar como está sua atuação social. Para o aluno propicia fazer a ligação entre a teoria e a prática, ou seja, fazer uma revisão teórica sobre responsabilidade social e verificar na prática a realidade de uma empresa.

Assim, espera-se que o presente trabalho contribua para a disseminação de uma maior consciência sobre a importância da responsabilidade social, sendo um diferencial para as empresas que vem adotando esta prática.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A Evolução da Responsabilidade Social no Contexto Organizacional**

Muito antes da responsabilidade social tornar-se popular, já havia manifestações a respeito deste tema. Megginson; Mosley & Petri (1998), afirma que Robert Owen (1771-1857), acreditava que para melhorar a vida de seus trabalhadores, era necessário mudar seu ambiente físico, social e econômico, dando-lhes melhores condições de vida e trabalho. Para isso, melhorou as condições de trabalho nas fábricas, criou escolas e proporcionou habitações para os trabalhadores e familiares. Neste sentido, sempre defende os direitos dos trabalhadores, luta por condições mais justas de trabalho, pois acreditava que desta forma a produtividade das empresas poderia ser incrementada. No entanto, suas idéias não obtiveram muito sucesso, fazendo com que dedicasse-se ao estudo e a prática do cooperativismo e do sindicalismo.

De acordo com Megginson; Mosley & Petri (1998), a responsabilidade social passou por 4(quatro) períodos: o primeiro teve início na antigüidade e era chamado de maximização do lucro. Neste período o governo e grupos religiosos tentavam fazer com que as empresas agissem com responsabilidade, porém muitos proprietários de empresas acreditavam que para ajudar a sociedade, bastava maximizar os lucros, assim poderiam ser usados para promover um crescimento econômico adicional e ajudar a sociedade. No segundo período, chamado de administração por curadoria começou a preocupação com empregados, clientes e comunidade, mas a ênfase primordial ainda era no acionista. Surge então o período de compreensão social, onde os administradores começam a aceitar a responsabilidade, tornando-se mais acessíveis às necessidades dos diversos grupos.

A responsabilidade social em ação, segundo Megginson; Mosley & Petri (1998), representa o período atual, onde as empresas através de programas específicos de ação procuram manter programas de relacionamento com os

empregados, de forma eficaz e humana; apoiar serviços públicos e comunitários; dar proteção ao meio ambiente; defender o consumidor; proporcionar assistência médica e educacional; investir em desenvolvimento e renovação urbana e subsidiar a cultura, arte e recreação. O importante é que a empresa para sobreviver, consiga o equilíbrio entre os interesses dos clientes, dos empregados, do público e dos seus acionistas, equilibrando assim a responsabilidade social e o lucro.

Para Sucupira (s/d), a idéia de responsabilidade social surgiu na década de 60, nos Estados Unidos da América, com a preocupação por parte das empresas em prestar informações ao público sobre suas atividades no campo social, através do Balanço Social. Segundo, Sucupira (s/d) balanço social "é um documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida".

De acordo com Sucupira (s/d), no Brasil a responsabilidade social das empresas começa a ser discutida nos anos 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), uma sociedade civil, sem fins lucrativos e de caráter cultural e educativo. Um dos princípios desta associação baseia-se na aceitação por seus membros de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade.

Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo lançou o prêmio ECO de cidadania empresarial, que valoriza os ganhos da comunidade com a ação da empresa. Em 1984, a Nitrofértil publicou o primeiro balanço social de uma empresa brasileira. Entretanto, somente depois de 8(oito) anos, o Banco do Estado de São Paulo (Banespa) publica um relatório completo divulgando todas as suas ações sociais; e a partir de 1993, várias empresas de diferentes setores passam a divulgar o balanço anualmente.

Ainda em 1993, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança uma campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresarias - PNBE. Este é o marco da aproximação dos empresários com as ações sociais. Em 1997, Betinho lança um

modelo de balanço social e em parceria com a Gazeta Mercantil, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) lança o Selo do Balanço Social para estimular a participação das companhias. O selo é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social, no modelo proposto pelo Ibase.

No ano de 1998, Oded Grajew fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Em 1999, a adesão ao movimento social refletiu-se com 68 empresas publicando seu balanço social no Brasil.

Atualmente a responsabilidade social das empresas, tornou-se um tema muito discutido e apreciado por jornalistas, empresários e políticos. Em 2002, a Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social teve como tema central a Gestão e o Impacto Social, e procurou aprofundar como a gestão socialmente responsável é incorporada nas diversas áreas e atividades das empresas e quais os impactos dessas ações na sociedade.

## **2. 2 Em Busca do Significado de Responsabilidade Social na Empresa**

De acordo com Preston, apud Bateman (1998, p.147), responsabilidade social " é a extensão do papel empresarial além de seu objetivos econômicos" A responsabilidade social vai além da produção de bens e serviços para obter lucro, as organizações deveriam participar de forma ativa e responsável na comunidade e no meio ambiente.

Os argumentos a favor da responsabilidade ilimitada, tem a premissa sustentada na idéia de que a empresa é um segmento importante da sociedade e exerce influência significativa na forma pela qual essa sociedade existe, as empresas devem ser responsáveis também por ajudar a manter e melhorar o bem-estar geral. (MEGGINSON; MOLEY& PIETRI, 1998).

No entanto, os críticos da responsabilidade social acreditam que essa perspectiva excede o limite do que é benéfico para a organização e sociedade. Milton, apud Bateman (1998), apóia a idéia que a responsabilidade social primordial da empresa é gerar lucros. Desta forma, a organização pode melhorar a qualidade de

vida, gerando empregos, fazendo investimentos. Para ele o conflito de interesses pode causar a falência da empresa, o que não irá beneficiar a ninguém.

Para Chiavenato (1997), responsabilidade social significa os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato. O autor destaca ainda, que o conceito de responsabilidade social está condicionado pelo meio ambiente social, político, econômico, os grupos e organizações afetados e o tempo. Uma mesma atividade organizacional pode ser socialmente responsável num dado momento dentro de um conjunto de circunstâncias culturais, sociais, e socialmente irresponsável em outro momento.

No entendimento de Ashley (2000), responsabilidade social é "(...) o compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa". Desta forma, as dimensões sociais, econômicas e ambientais associadas aos negócios das empresas, passa a ser considerada como pré-condição para uma sociedade sustentável em um ecossistema também sustentável.

Drucker (2001), afirma que qualquer instituição exerce impactos na sociedade, por isso uma instituição socialmente responsável é aquela que preocupa-se com os problemas sociais dentro de sua esfera de competência e ação. Desta forma, deve-se definir e interpretar com rigor essas interferências, buscando prever quais desses impactos poderão transformar-se em problemas sociais. A consciência social é importante, pois dificilmente uma organização poderá prosperar em uma sociedade enferma. Portanto, o ideal é que as organizações identifiquem e transformem essas carências sociais em oportunidades de negócio, inclusive as criadas por seus próprios impactos. Contudo, responsabilidade social é as obrigações de uma instituição para com a sociedade onde está situada, que podem aparecer como consequência dos impactos sociais da instituição, ou podem se manifestar como problemas da própria sociedade. Donaire (1999), também trata a responsabilidade social corporativa como

uma obrigação para com a sociedade e, esta responsabilidade assume diversas formas que incluem proteção ambiental e projetos voltados à comunidade em geral.

Segundo o Instituto Ethos (s/d), 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 possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes, ou seja, acionistas, funcionários, consumidores, comunidade, governo, e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Embora na concepção de Milton, apud Bateman (1998), responsabilidade social seja conseguir lucro para os proprietários e acionistas, prevalece a idéia de que responsabilidade social é mais do que um favor à sociedade, é uma obrigação, que irá contribuir para o bem estar e os interesses da sociedade e da organização. Aliás, uma ampla obrigação que estende o papel da empresa na sociedade. O lucro é necessário, mas deve-se ter uma função social que só será realmente atingida se forem realizados investimentos criadores de riqueza na empresa. (CREAGAN, 1991).

### **2.3 A Ética Empresarial**

A atuação baseada em princípios éticos elevados é uma das manifestações da responsabilidade social. Segundo Nash (1993, p.6), ética empresarial é definida como "...o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial".

Para Megginson; Moley & Pietri (1998), ética empresarial são padrões que devem ser utilizados para julgar o que é certo e errado na relação dos administradores em relação aos outros. Além disso, os objetivos da empresa devem ser por ela estabelecidos, porém, recompensar os empregados somente em relação aos objetivos, e ignorar os meios, pode encorajar um comportamento não-ético.

Bateman (1998), afirma que há outros fatores que criam um clima que pode conduzir a um comportamento antiético, como, por exemplo, dar ênfase excessiva em receitas em curto prazo em relação a considerações de longo prazo, buscar soluções

simples e de efeito rápido para problemas éticos, má-vontade para adotar uma postura ética que possa implicar custos financeiros. O autor salienta ainda que elaborar um código de ética fracassado, também pode se tornar um problema, visto que, é um dos sinais visíveis do compromisso corporativo com o comportamento ético. Creagan (1991), concorda quando afirma que a adoção do código de ética é uma das primeiras formas de tentativa de equacionamento dos problemas éticos da empresa. Desta forma, antes de adotá-lo é necessário ter uma noção precisa do que pretende-se alcançar e de qual deve ser o conteúdo do código.

Segundo Lucio (1998), uma das razões que explica a conduta ética, são as pressões que a sociedade estão exercendo sobre as empresas. A sociedade tem exigido maior respeito pela comunidade empresarial para com o locus na qual ela está inserida e da qual depende para existir.

Para Cohen (1999), existe apenas uma razão para a empresa ser ética: ter consciência de si mesma. Não deve ser exclusivamente o lucro que define uma organização, mas a organização que proporciona o lucro.

Contudo, e cada vez maior a necessidade de adotar padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. A ética empresarial, a responsabilidade social e o empreendedorismo social, é importante demais para ser tratado pelas empresas como uma ferramenta gerencial. Barbosa (2001), afirma que essas questões envolvem princípios que estão na base da sociedade ocidental moderna, como o direito ao tratamento igualitário, a igualdade de oportunidade e o valor do mérito. Além disso, essa recente transformação, justificada por trazerem bons resultados para os negócios, passam a impressão que anteriormente essas políticas não faziam parte do universo organizacional, e que não passam de uma estratégia de curto prazo, sem uma verdadeira postura ética em relação à sociedade. Essas “ferramentas gerenciais” devem ser implantadas não porque geram bons resultados para os negócios, mas por serem moralmente corretas e socialmente justas.

## **2.4 Os Benefícios Obtidos pelas Empresas Cidadãs**

Chanlat (1992), comenta que durante muito tempo a busca constante e desenfreada pelo lucro acabou por afastar a atenção dos dirigentes em relação a alguns aspectos fundamentais, como a valorização do ser humano, o bem estar social, o meio ambiente e o interesse coletivo. Em consequência, a sociedade passou a conviver com grandes desigualdades sociais, com a fome, o desmatamento, a violência, o que coloca em risco a própria sobrevivência do ser humano.

Hoje a sociedade está se voltando para estes fatores sociológicos, culminando nos emergentes valores como a solidariedade, a ecologia e a globalização das relações sociais. Assim, a solução dos problemas sociais implica numa mudança social: mudar as formas com que os indivíduos e os grupos desenvolvem suas vidas, transformando práticas adversas ou daninhas, em outras produtivas, modificando as atitudes e os valores nas comunidades e nas sociedades em sua totalidade, e criando novas tecnologias sociais que introduzam as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas.

Ramos (1989), acredita que as pessoas para alcançarem seus objetivos comportam-se conforme as conveniências externas, e que as ações sem interesse individual são raras e quando feitas são colocadas em evidência ou desconfia-se delas. O autor define esta questão quando apresenta a distinção entre o comportamento e a ação. O comportamento é uma forma de conduta, é baseado na racionalidade instrumental, realizado por conveniência e pressões externas, é desprovido de conduta ética, onde o fim justifica os meios, que não contesta os critérios que regem essas condutas humanas. Enquanto que a ação é própria de alguém que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas, é baseada na racionalidade substantiva, onde as atitudes acontecem em função dos valores internos do indivíduo, valores éticos e despretensiosos.

Allen, apud Leal (1998), enfatiza aspectos instrumentais quando afirma que a responsabilidade social pode ser considerada uma estratégia moderna para integrar funcionários, melhorar a imagem da companhia no mercado e aprimorar a produtividade dos empregados. Para Leal (1998), todos são beneficiados com esse tipo de programa, a comunidade tem os problemas resolvidos, os trabalhadores que se engajam nos projetos se sentem mais estimulados, satisfeitos com o lugar onde

trabalham, melhoram a auto estima e têm a oportunidade de desenvolver diferentes habilidades. A empresa, por sua vez, fortalece a imagem pública, associando seu produto a uma causa nobre, e valoriza-se diante dos próprios funcionários.

Fischer & Falconer (1999), salientam que os ganhos para as empresas são expressivos, conforme a pesquisa Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado, investir em ações sociais melhora em 79% a imagem institucional da empresa e amplia em 74% suas relações com a comunidade. A motivação e produtividade dos funcionários cresce em 34%. O envolvimento do funcionários com a empresa melhora 40%, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento de conhecimentos, técnicas e habilidades dos funcionários em 52%.

No entanto, Barbosa (2001), questiona os instrumentos metodológicos para se chegar a essas conclusões. Para a autora é muito complicado desenvolver uma metodologia para contabilizar as políticas de ética empresarial, capital intelectual, empresa socialmente responsável e outra para desagregar o valor de cada uma das partes que o compõem. Segundo Barbosa (2001), as empresas utilizam aproximadamente 14(quatorze) ferramentas gerenciais concomitantemente, o que torna difícil atribuir os resultados apresentados a questão da responsabilidade social, deixando assim as empresas sujeitas a um grande modismo na gestão.

Contudo, mesmo em um mundo ordenado de acordo com regras contratuais de agregação social de interesses competitivos, as organizações poderiam conduzir suas ações com uma consciência menos instrumental e mais substantiva, onde a autorealização do ser pode contrabalançar com o alcance da satisfação social.

A seguir será estudado as oportunidades que se apresentam para as empresas que atuam com responsabilidade social, visto que cada vez mais, valoriza-se a consciência de que uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios às empresas.

#### 2.4.1 A imagem das empresas socialmente responsáveis e o marketing social.

Segundo Vassalo (1999), a qualidade dos produtos e serviços, preços de padrão mundial e marketing inteligente deixaram de ser diferenciais. É preciso possuir

tudo isso e ainda fazer com que as pessoas gostem de sua empresa, identifiquem-se com sua marca, tenham satisfação em trabalhar no seu negócio. Diante desse cenário, fica evidente a seguinte constatação: não basta fazer o bem, é preciso fazer certo e mostrar que fez. Vassalo (1999) salienta ainda, que pode parecer heresia falar em fazer o bem e, ao mesmo tempo, esperar por resultados no mundo dos negócios. Mas essa pode ser uma típica relação ganha-ganha. As empresas podem desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, e ambos se beneficiarem.

Albuquerque (1992), concorda com afirmação acima, quando concebe a empresa cidadã como uma autêntica vantagem competitiva, embora a adoção de programas sociais, ambientais e até educacionais exijam o desembolso de capital, o que em princípio reduz os lucros. Entretanto, a imagem mercadológica das empresas que adotam tais programas torna-se tão conceituada, que os bens produzidos por elas acabam recebendo uma maior aceitação no mercado.

Sendo assim, vários gestores empresariais tem utilizado o marketing social, como uma estratégia para formar uma imagem mais positiva da empresa junto ao público externo e interno. De acordo com Kotler & Armstrong (1993, p. 421), marketing social "é o desenho, implementação e controles de programas que buscam aumentar a aceitabilidade de uma idéia, causa ou prática social junto a públicos-alvo". Segundo esta concepção o marketing social, através de um conjunto de atividades, consiste em promover mudanças sociais. Kotler (1998), afirma ainda que o marketing social difere de outros tipos de marketing com relação aos objetivos de quem o desenvolve e da organização que o está desenvolvendo. O marketing social procura influenciar comportamentos sociais não em benefício de quem o faz, mas para beneficiar o público-alvo e a sociedade em geral.

No entanto, nos últimos anos, devido à descoberta do social o marketing social tem sido utilizado para estimular vendas ou agregar imagem institucional, sem relacionar essas ações a mudanças de comportamento. Para Adulis (s/d), as empresas que estão utilizando os instrumentos do marketing apenas para divulgar suas ações sociais, tornar pública sua postura socialmente responsável ou mesmo melhorar sua imagem junto à sociedade, não estão aplicando o conceito de marketing social que tem o objetivo de promover mudanças sociais.

Para Kanitz (1998), através do marketing social as empresas podem causar uma boa impressão, mas é preciso definir a causa social que irá abraçar e ficar conhecida como mantedora dela, em vez de manter uma política de doações ao acaso. Se estes esforços estiverem concentrados em um problema ou necessidade, a empresa vai transmitir uma primeira boa impressão à todos. Adulis (s/d), contesta esta afirmação, para o autor marketing social não deve ser confundido com marketing relacionado a uma causa, que vincula o produto ou a imagem da empresa a uma causa, com o objetivo de atrair ou conquistar a fidelidade de seus consumidores por afinidades, buscando assim, retornos financeiros e não uma transformação social.

Segundo Dunfee (1999), a vantagem do marketing das causas sociais, é a possibilidade de as companhias conseguirem publicidade gratuita, visto que o mercado validou a teoria acadêmica sobre as preferências claramente identificadas com causas sociais populares. O problema é que algumas empresas não vivem de acordo com os padrões que proclamam, gerando fortes inquisições, e conseqüentemente desencorajado algumas empresas a adotar medidas mínimas para ser socialmente responsáveis. Alguns defensores do movimento de responsabilidade social argumentam que padrões mais elevados deveriam ser impostos às empresas engajadas no marketing das causas sociais, enquanto outros defensores temem que esses padrões façam as empresas guardarem sigilo sobre seus programas éticos por medo de sondagem hipócrita, prejudicando os programas.

Contudo, para Dunfee (1999), o marketing das causas sociais é um importante componente no mercado para a moralização, e permite que os indivíduos expressem suas preferências morais, o que o torna essencialmente burocrático, sendo assim para minimizar problemas de falsas afirmações, os sistemas de certificação a cargo de entidades independentes podem ser bastante eficazes, e a mídia enquanto instrumento desse benefício deve verificar se as pretensões das empresas são legítimas.

#### 2.4.2 A motivação e comprometimentos dos funcionários

Um fator que deve ser considerado é que para fazer o bem é preciso que as pessoas realmente estejam envolvidas com a causa e motivadas a cumprir uma missão. Segundo Vassalo (1999), o trabalho realizado em orfanatos, asilos, escolas e empresas se parecem, pois em todas elas não se vai muito longe sem que as pessoas realmente estejam motivadas a atingir um objetivo.

Drucker (2001), entende que as organizações sem fins lucrativos são verdadeiras pioneiras, elaborando as políticas e práticas que as empresas terão de aprender. Assim, a integração empresa-entidades filantrópica, é vantajosa, pois de um lado, as corporações transmitem conceitos como avaliação de resultados, estabelecimento de metas, foco, parcerias estratégicas, e de outro, creches, orfanatos e asilos podem dar uma aula de como fazer mais com menos, motivação, foco e trabalho em grupo.

Segundo Vassalo (1999), uma empresa socialmente responsável também é motivo de orgulho para os funcionários. Estes sentem grande satisfação em trabalhar em uma empresa que contribui com ações sociais. "Em algumas companhias os funcionários se sentem especiais pelo simples fato de estarem ligados a uma empresa que tem boa fama pela qualidade do que faz ou pela contribuição que dá à sociedade", diz o americano Robert Levering, presidente do 'Great Place to Work Institute', consultoria especializada em qualidade do ambiente de trabalho.

Vassalo (1999), salienta que em torno dessas causas sociais costumam surgir os líderes, cada vez mais procurados pelas corporações. Essas ações contribuem ainda para a melhoria da integração na empresa. Assim, com o voluntariado, as empresas terão funcionários melhores, mais motivados, com mais auto-estima. Isso porque as pessoas querem uma identidade corporativa, uma causa comum que vá além de fabricar, vender serviços e/ou produtos.

Contudo a empresa não é apenas uma geradora de lucros, e sim um veículo de desenvolvimento das pessoas que a compõe, isso porque para a empresa se desenvolver, é preciso que as pessoas se desenvolvam. Desta forma, para que isso ocorra, a empresa precisa criar condições de desenvolvimento em todos os níveis, não apenas tecnicamente, mas socialmente, culturalmente, politicamente e economicamente. (CREAGAN, 1991).

### 2.4.3 Tributação

De acordo no Relato Setorial n. °1 do BNDIS (2000), as empresas que efetuam doações a entidades sem fins lucrativos e reconhecidas de utilidade pública por ato formal de órgão competente da União (Lei 9.249/95), podem usufruir de benefícios fiscais, até 2% do Imposto de Renda devido, calculado com base no lucro real. As doações realizadas em benefícios de projetos culturais poderão ser deduzidas até 4% , e doações direcionadas aos Fundos da criança e do Adolescente de até 1% do Imposto de Renda devido.

Não é objetivo deste trabalho analisar o conteúdo das leis trabalhistas de incentivos fiscais. Mas vale destacar que as pessoas jurídicas socialmente responsáveis e reconhecidas, recebem da legislação brasileira deduções fiscais vigentes.

### 2.5 Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos.

No intuito de reforçar o movimento de responsabilidade social nas empresas no Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, que reúne 616 empresas associadas de todos os setores e ramos de atividade, concebeu os Indicadores Ethos como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerenciarem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-se parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. Para isso, realiza atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

O Instituto Ethos possui parcerias com várias entidades internacionais, como o 'Prince of Wales Business Leadership Forum' do Reino Unido, e o 'Business for Social Responsibility', sediada nos Estados Unidos, que conduz programas e projetos em nível global, buscando incentivar empresas a alcançarem sucesso em seus

negócios implementando práticas que respeitam as pessoas, as comunidades e o meio ambiente .

O sucesso dessa iniciativa depende da adesão espontânea das empresas, através do preenchimento de um questionário quantitativo e qualitativo que abrangem os temas (s/d):

- *Valores e transparência*: valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações;

- *Público interno*: a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses;

- *Meio ambiente*: a empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido;

- *Fornecedores*: a empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à

empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência;

- *Consumidores:* a responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades;

- *Comunidade:* a comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais, e;

- *Governo e sociedade:* a empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governo sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

O Instituto Ethos respeita a confiabilidade dos dados de cada empresa, e faz relatórios personalizados da análise de resultados, incluindo a comparação da empresa com relação a um grupo de benchmark

As empresas que responderam os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial em 2000 são em sua maioria empresas privadas nacionais de grande porte, localizadas na região sudeste do país. Pertencem a diferentes setores da economia, como o setor energético, financeiro, químico e petroquímico, entre outros. Cerca de 58% das empresas participantes são associadas ao Instituto Ethos, sendo que 9(nove) destas empresas pertencem ao grupo de benchmark.

Quadro 1: Resultados dos indicadores do Instituto Ethos

Tema	Grande Empresa	Média Empresa	Pequena Empresa	Micro Empresa
Valores e transparência	5,98	5,57	5,33	4,83
Público interno	5,78	4,98	4,44	3,88
Meio ambiente	4,19	2,57	2,66	0,67
Fornecedores	5,67	5,41	4,72	3,61
Consumidores	7,73	6,42	5	6,66
Comunidade	5,95	5,06	5,55	5,27
Governo e sociedade	5,92	4,73	4,79	5,83

Fonte: [www.ethos.com.br](http://www.ethos.com.br)

O desempenho médio destas empresas por tema foi significativamente alto, sendo que as notas médias variam de 7,28 no tema Fornecedores (nota média mais baixa) até 8,92 no tema Comunidade (nota média mais alta). O tema no qual as empresas participantes em 2000 têm o pior desempenho é Meio Ambiente (nota média 3,56) e o melhor é Consumidores (nota média 7,06). Nos demais temas todas tiveram notas médias em torno de 5 pontos. O grupo de benchmark tem notas consideravelmente maiores em todos os temas, sendo que em relação ao tema Meio

Ambiente há uma diferença bastante expressiva, nota 7,58. Outra diferença marcante acontece em relação ao tema Comunidade, no qual a nota média do grupo de benchmark é muito maior do que a de todo banco de dados (8,92 contra 5,73).

Contudo os Indicadores Ethos ajudam a disseminar a responsabilidade social empresarial no Brasil, pois ao mesmo tempo em que os indicadores servem de instrumento de avaliação para as empresa, reforçam a tomada de consciência dos empresários e da sociedade brasileira sobre o tema.

## **2.6 Atuação Social nas Empresas Brasileiras**

A pesquisa realizada inicialmente na região sudeste, pelo Instituto de Pesquisas Econômica Aplicada (IPEA), em 1999, que teve como objetivo mostrar a atuação social das empresas no país. O que pode ser comprovado é que existe um número crescente de empresas brasileiras que estão investindo no social. Entretanto a maioria das empresas realizam os investimentos de uma maneira qualquer, não realizando nenhum estudo e controle sobre seu investimento, o fazem por filantropia. Por exemplo, das 300 mil empresas que realizam ações sociais para a comunidade, 57% desenvolvem projetos assistencialistas e apenas 36% têm funcionários envolvidos em atividades voluntárias.

Para Betinho, apud Medina & Greco (1994), aquela tese que temos que esperar o momento da revolução não se sustenta mais, a solidariedade é um gesto ético, de alguém que quer acabar com uma situação, e não perpetuá-la. Assim, o papel da empresa transcende a filantropia. De acordo com Plagiano (1999) a filantropia e responsabilidade social é diferente, a primeira está associada à caridade eventual, e a segunda, aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas de uma organização.

Dados que são confirmados com outra pesquisa realizada em 1999, pelo Programa Voluntário do Conselho da Comunidade Solidária, Centro de Integração Empresa-Escola e Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, onde a maior forma de investimento social das empresas nacionais e multinacionais são doações; em dinheiro, material ou equipamentos (52% das multinacionais e 36% das nacionais). No entanto, a pesquisa mostrou uma nova perspectiva das empresas que

pode ser entendida como Responsabilidade Social, reafirmando que o conceito de empresa passou da idéia de gerar lucros, criar empregos, produzir serviços e produtos, satisfazer clientes, pagar impostos e destinar uma parte de seus dividendos a filantropia, enfim, a visão está se ampliando para que a empresa interaja com a sociedade.

Em outros países, as empresas estão vinculando suas marcas a uma causa de interesse social mediante acordos com entidades sem fins de lucro, que desenham e executam os programas de ação. À continuação, a empresa convida os consumidores a colaborar com as causas propostas pela marca. Enquanto que no Brasil, segundo a pesquisa do IPEA, existem poucas empresas que acompanham de perto o que acontece com as ações sociais que elas apoiam ou realizam, pois somente 12% declararam efetuar avaliações documentadas sobre as atividades sociais que promoveram no ano anterior.

Outro fator que a pesquisa do IPEA revela é que o principal fator limitante para uma atuação mais expressiva na área social é a insuficiência de recursos. Entre os dados da pesquisa, destaca-se o volume de recursos que os empresários da região Sudeste destinaram, de modo não obrigatório, para as ações sociais, em 1998, cerca de R\$ 3,5 bilhões.

Dentre as sugestões apresentadas pelos empresários que participaram da pesquisa, no sentido de ampliar o atendimento social, destacaram-se as seguintes:

- Aumentar e divulgar os incentivos fiscais e estendê-los às micro e pequenas empresa;
- Reduzir a carga tributária e os encargos sociais;
- Estimular os meios de comunicação de massa, para a divulgação das ações realizadas e os benefícios gerados;
- Conscientizar as empresas para atuarem no social;
- Reduzir a burocracia governamental para a realização das ações sociais;
- Promover parceria entre governos, empresas e comunidades para orientar as ações sociais do setor privado;
- Criar mecanismos de estímulo à atuação social das empresas nas licitações.

Mudanças de comportamento estão surgindo lentamente, mas a satisfação pessoal e as melhorias nas condições de vida estão longe dos principais resultados percebidos pelo setor empresarial na sua atuação social, ainda predomina a idéia que para uma atuação social maior deve haver recompensas, que estimule a adoção desta prática.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa caracterizou-se como exploratória/descritiva. Possui caráter exploratório porque possibilita maior conhecimento sobre o tema, descobrindo e aprimorando idéias. Caráter descritivo porque descreve características do universo ou população observados. (TRIVINÓS, 1987).

A abordagem adotada para a condução deste estudo, foi predominantemente qualitativa, ou seja, a pesquisa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa preocupa-se com o processo e não só com os resultados, além de permitir estudar o caso em profundidade.

### **3.2 Procedimento Metodológico**

O procedimento metodológico utilizado para esta pesquisa foi um estudo de caso, que segundo Triviños (1987), este estudo apresenta como vantagem a possibilidade de um conhecimento mais profundo da realidade abordada, sendo que seus resultados são somente válidos para o caso em questão. Para Vergara (1998), o estudo de caso busca um maior detalhamento da realidade estudada.

### **3.3 Critérios para Seleção dos Entrevistados**

A seleção dos entrevistados ocorreu em uma amostra não probabilística, ou seja, não sendo baseada em procedimentos estatísticos. Foi realizada por tipicidade que de acordo com Vergara (1998), ocorre porque os elementos escolhidos eram os que possuíam os conhecimentos relevantes para o estudo. Foi entrevistado a princípio

o coordenador responsável pelo projeto de responsabilidade social na Unimed Florianópolis, e em seguida com os coordenadores de cada subprojeto.

### **3.4 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através de fontes primárias e secundárias. Para pesquisas em fontes primárias será utilizada a técnica da entrevista e observação. De acordo com Deslandes (1994) a entrevista é o procedimento mais utilizado num trabalho de pesquisa qualitativa, dando a possibilidade de busca de dados objetivos e subjetivos simultaneamente na aplicação de uma só técnica. O tipo de entrevista utilizado será a semi-estruturada, que se constitui de estruturação de perguntas, porém com uma margem para que o entrevistador tenha a liberdade de abordar o tema proposto sem se influenciar com o enfoque das perguntas. A método de observação foi simples, buscando maiores subsídios para que a pesquisa pudesse ser realizada com êxito, atendendo os objetivos propostos.

A pesquisa em fontes secundárias foi através da análise documental em livros, periódicos, trabalhos acadêmicos, e pesquisa telematizada. Para Mattar (1999), a pesquisa em dados secundários pode ter algumas vantagens como economizar tempo e dinheiro, ajudar a estabelecer melhor o problema de pesquisa, sugerir outros métodos já testados e aprovados de coleta dos dados, planejar as etapas da pesquisa, enfim são aqueles dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes até analisados.

### **3.5 Tratamento e Análise dos Dados**

O tratamento dos dados foi feito através da análise qualitativa de conteúdo, ou seja, foram interpretadas as informações consideradas mais importantes, de acordo com os objetivos do trabalho. (CARVALHO, 1997).

### **3.6 Limitação da Pesquisa**

As entrevistas foram realizadas apenas com o coordenador da Unimed e dos subprojetos, o que impossibilitou uma visão mais profunda da prática da responsabilidade social na Unimed Florianópolis.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 Histórico e Caracterização da Unimed Florianópolis**

O Sistema Unimed é composto por 366 cooperativas médicas, entre Singulares, Federações e Confederações. A primeira Unimed foi criada em 1967, na cidade de Santos, dando origem ao cooperativismo médico no Brasil e no mundo. A Unimed Florianópolis surgiu na década de 70, na época em que a categoria médica convivia com dificuldades vivenciadas pelos hospitais frente ao Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Havia uma demanda pela constituição de espaços qualificados e autônomos para o exercício profissional. Como resposta a essa demanda, foi criada em 30 de agosto de 1971, a Unimed Florianópolis, uma Cooperativa de Trabalho Médico, sendo formada por clientes, cooperados e credenciados. A assembléia geral que constituiu a cooperativa teve a presença de 102 médicos, e foi realizada no auditório da Associação Catarinense de Medicina (ACM).

O nome inicial da Cooperativa foi Sanmed - Cooperativa de Assistência Médica da Grande Florianópolis, surgido do hábito de conotar o nome da cooperativa com o do estado de sua localização. Uma decisão posterior levou à adoção do nome Medsan, e mais tarde, Unimed. A primeira diretoria foi constituída pelo presidente Antônio Moniz Aragão e pelos diretores Roldão Consoni, João Carlos Baron Maurer e Paulo Tavares da Cunha Melo. A sustentação da cooperativa nos primeiros anos decorreu em parte da credibilidade de seu primeiro presidente, que exerceu importantes cargos no serviço público e em entidades médicas.

A manutenção nos primeiros tempos foi assegurada pelas quotas-partes recolhidas por seus fundadores. A renda própria veio com o primeiro contrato, firmado com o Instituto de Previdência dos Funcionários da Assembléia Legislativa, beneficiando 200(duzentos) usuários. Aos poucos, a cooperativa foi impondo-se e adquirindo maior credibilidade, tornando-se auto-sustentável. Em pouco tempo, a Unimed pôde comprar seu primeiro conjunto de salas, no prédio em que funcionava a

Associação Catarinense de Medicina (ACM), em 1983 foi adquirida uma sede na rua Osmar Cunha, onde hoje funciona uma clínica. Em 1991, a sede passou para o prédio da rua Dom Jaime Câmara, onde permanece a estrutura administrativa. Em 1998, comprou outra sede, na Osmar Cunha, para o atendimento dos seus clientes.

Em 2001, a cooperativa inaugurou o novo prédio que ampliou as instalações atuais, o que trouxe um novo espaço para adequar a empresa às novas realidades da gestão empresarial. Além disso, para melhorar sua qualidade nos serviços, tanto para o cliente externo como para os próprios cooperados a Unimed acresceu o valor ético nos seus produtos, segundo o manual interno da cooperativa aplicam-se dois princípios de valores éticos na organização:

1) Princípio da Preservação da Profissão Liberal: a profissão é liberal quando o profissional tem a liberdade de, só ele e mais ninguém, usando de seus conhecimentos e assumindo toda a responsabilidade decorrente, decidir sobre os meios e empregar em benefício do cliente. Além da liberdade técnica da escolha dos meios, secundariamente é conferida ao profissional a liberdade econômica, isto é, de estabelecer os honorários. Em decorrência do princípio em discussão, a cooperativa não intervirá na conduta do cooperado, e o médico, conhecedor dos princípios do sistema, assumirá da mesma forma que o faz na clínica particular, o compromisso de dar o melhor de si em benefício do cliente, empregando os meios disponíveis na cooperativa.

2) Princípio da Preservação da Relação Médico Paciente: este princípio determina que na Unimed o usuário tem o direito a escolha do profissional de sua confiança, não devendo a cooperativa conduzir clientes a consultórios de cooperados. A Unimed preconiza o atendimento personalizado do cliente, sendo o consultório do profissional o local ideal para o médico atender os usuários da cooperativa.

A seguir será apresentado um quadro de cooperados, composto por pessoas físicas e jurídicas.

Quadro 2: Número de cooperados da Unimed Florianópolis

Quadro	1971	1992	2001
Médicos cooperados	20	967	1373
Clientes	407	126.000	236.792
Hosp. credenciados	-	22	24
Laboratórios credenciados	-	-	34
Laboratórios cooperados	-	44	13
Clínicas credenciadas	-	79	59
Clínicas cooperadas	--	-	184

Fonte: www.unimed.com.br

Por fim, a Unimed Florianópolis é uma organização econômica social, norteada pela filosofia cooperativista, que busca (s/d) "agregar profissionais médicos para a defesa do exercício liberal, ético e qualitativo de sua profissão com adequadas condições de trabalho e remuneração justa; propiciar, à maior parcela possível da população, um serviço médico de boa qualidade, personalizado e a custo compatível para realizar seus propósitos e prática da excelência".

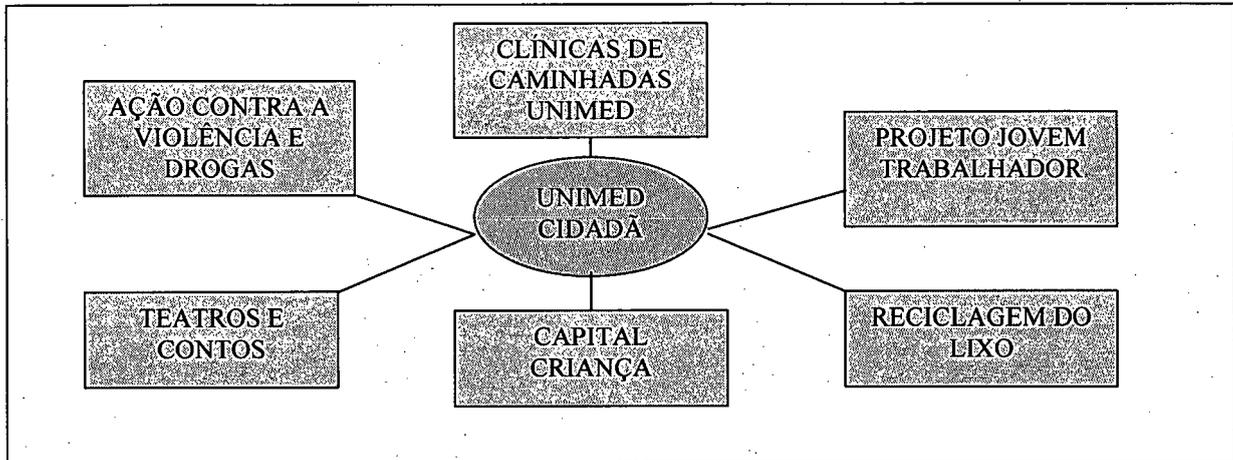
#### 4.2 Responsabilidade Social na Unimed Florianópolis

A idéia para implantar a prática da responsabilidade social na Unimed surgiu da atual diretoria, em 1999. O objetivo do atual presidente é transformar cada vez mais a marca Unimed em sinônimo de organização socialmente responsável, associada a conceitos de ética e seriedade. Desta forma, a Unimed de Florianópolis amplia seus horizontes e volta sua atenção para o mais novo desafio das empresas e instituições de todo o mundo: a responsabilidade social. Através do projeto UNIMED CIDADÃ, a cooperativa consolida sua parceria com a comunidade, consciente de que saúde e qualidade de vida andam lado a lado e são indispensáveis para a construção de uma sociedade em dia com suas necessidades.

O objetivo do projeto é disseminar a prática da responsabilidade social eticamente correta, monitorar os indicadores sociais e obter respaldo de entidades de credibilidade que norteiam o setor, como o Instituto Ethos e a Organização das Nações

Unidas (ONU), que hoje já reconhecem oficialmente o trabalho realizado pela Unimed Florianópolis. O projeto abrange:

Quadro 3: Projeto Unimed Cidadã



Fonte: [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br)

Além desses programas, está em fase de preparação, o Projeto Vida Futura com parceria da Universidade Federal de Santa Catarina, a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho e a empresa Parati. Tem como finalidade discutir e desenvolver um programa de responsabilidade social através de parcerias efetivas entre o setor privado e o chamado terceiro setor.

Para um maior esclarecimento à respeito do projeto Unimed Cidadã, a seguir será apresentado cada um dos sub-projetos.

#### 4.2.1 Ação contra violência e o uso de drogas

Este programa é realizado em parceria com a Polícia Militar, é chamado de Programa Educacional de Resistência às drogas e à Violência (PROERD), é um programa com caráter social preventivo, tendo como modelo o D.A R.E. Norte Americano, desenvolveu-se no Brasil, com o objetivo de atuar na prevenção do uso das drogas e da violência, inserindo nas crianças a necessidade de desenvolver as suas potencialidade para que alcancem de maneira correta e plenamente seus sonhos de uma sociedade justa e segura.

O programa teve início em Santa Catarina, em março de 1998, na cidade de Lages, obtendo bons resultados, o que levou muitas cidades a adotarem o PROERD. O

programa é aplicado nas escolas particulares, estaduais e municipais e é direcionado para crianças e adolescentes. Com uma metodologia específica para cada faixa etária, os Policiais Militares, auxiliados pelo livro do Estudante e dos professores, atuam em sala de aula, ministrando conhecimentos, no intuito de prevenir o uso das drogas e à violência.

A duração do programa é 10 meses, sendo uma aula de 60 minutos por semana. As aulas são para as crianças de 4ª série e pré-adolescentes, é distribuído material didático, uniforme e lanche, no final do curso também é feita à solenidade de formatura. O programa além de ter a ajuda da Unimed Florianópolis, conta com a participação dos pais, professores e comunidade. Neste primeiro semestre de 2001, o PROERD formou 644 crianças, com a aplicação em 13 colégios de Florianópolis.

Quadro 4: Custo por aluno para o PROERD

Material	Custo
Cartilha	1,70
Camiseta	2,50
Boné	1,70
Total	5,90

Fonte: [www.proerd.com.br](http://www.proerd.com.br)

Os policiais para serem instrutores, passam por uma seleção, sendo submetidos a um curso de 80 horas aula, aplicados por Mentores do Programa, os quais receberam treinamento de uma equipe norte americano no curso "Menthor Officer". No curso os instrutores, além de conhecerem a Doutrina do PROERD, aprendem técnicas e métodos de ensino infantil, características, causas e tratamentos, e toxicologia das drogas. O curso também conta com a participação de uma pedagoga, um psiquiatra e um fârmaco, a fim de tratar dos assuntos específicos mencionados.

O que pode ser visto é que o PROERD não é mais uma campanha de prevenção ao uso de drogas, e sim um programa que utiliza-se do policial fardado, geralmente visto como a pessoa que condena e prende, para ser uma pessoa que procura desenvolver nas crianças habilidades que possibilitem as mesmas se manterem afastadas das drogas lícitas e ilícitas, ou seja, exerce a atividade preventiva de cunho educacional. De acordo com o coordenador do programa, essa é uma das maiores dificuldades, conscientizar as pessoas da importância da prevenção.

O resultado é surpreendente, as crianças comparecem as aulas regularmente, participam ativamente das atividades, e ainda aprendem de maneira saudável, a lidar com sua ansiedade, resistindo as pressões dos colegas, elevando sua auto-estima, e ainda solidificando noções de cidadania.

#### 4.2.2 Clínica de caminhadas unimed

O programa é chamado de Saúde em Forma, onde a Unimed Florianópolis em parceria com a Sociedade Amigos de Coqueiros, Udesc e Fundação Municipal de Esportes, criou um sistema de avaliação e orientação para a prática de atividades físicas de maneira saudável, ajudando as pessoas a viverem com mais saúde.

Esta ação visa o aprimoramento da qualidade de vida pela prática de exercícios físicos e alimentação adequada. Além disso, o programa procura identificar e reduzir os fatores de risco das doenças crônico-degenerativas. A clínica das caminhadas iniciou suas atividades em dezembro de 2000, localiza-se no Parque de Coqueiros, de Segunda a Sexta, onde qualquer pessoa interessada, cliente ou não da cooperativa, pode participar gratuitamente.

Para participar deve-se primeiramente agendar uma avaliação pelo telefone ou pessoalmente na própria clínica, no dia da avaliação a pessoa preenche um formulário sobre sua saúde, em seguida suas condições físicas são avaliadas por uma equipe multidisciplinar de saúde, coordenada por médicos especializados em cardiologia e medicina do esporte. Depois é dada uma orientação individualizada, com acompanhamento personalizado, para que a pessoa se exercite de acordo com suas necessidades e possibilidades. A cada 90 (noventa) dias é feita uma reavaliação.

O projeto também oferece uma palestra mensal com o cardiologista e coordenador do programa, para todas as pessoas que fizerem a avaliação física. Nesses encontros, o médico aborda temas como qualidade e estilo saudáveis de vida e apresenta um diagnóstico da situação geral e individual dos participantes do mês.

Além disso, o programa passou a oferecer novos serviços gratuitos na Clínica das Caminhadas, como a medição da pressão arterial, e ainda para as pessoas que passarem pelo programa serão oferecidos exames de diabetes. Com isso,

pretende-se trazê-las para a reavaliação, uma das dificuldades enfrentadas, segundo um das responsáveis pelo programa.

A área em que o programa é desenvolvido é suficiente e bem estruturada, e conta ainda com uma bela paisagem, o que estimula as pessoas para as caminhadas. Além dessa área o programa vem reunindo a população na Avenida Beira Mar Norte, e em breve novas clínicas serão implantadas, visto que o programa vem tendo uma boa aceitação das pessoas, faltando apenas um pouco mais de divulgação, segundo o coordenador do programa.

#### 4.2.3 Projeto jovem trabalhador

O programa Jovem Trabalhador, tem como objetivo promover a capacitação, a inserção e o acompanhamento de adolescentes de 16 a 18 anos, de ambos os sexos, preferencialmente de baixa renda, através de parcerias e integração no mercado de trabalho, garantindo direitos trabalhistas, oportunizando uma formação contínua, visando o seu crescimento, melhoria das condições de vida e cidadania.

Em convênio com a Promenor, a Unimed é uma das 24 empresas que oferece oportunidade de trabalho durante 1(um) ano e 11(onze) meses, com carga horária de 4 (quatro) horas/dia, para as atividades administrativas, de office-boy/girl e de recepcionista. A empresa oferece outros benefícios além do salário fixo, como o vale alimentação, vale transporte e plano de saúde. A escolaridade é obrigatória, onde o principal critério de admissão é o bom desempenho na escola, sendo que a desistência escolar implica em desligamento do programa.

O programa atende 350 (trezentos e cinquenta) adolescentes, provenientes da Grande Florianópolis, todos os adolescentes encaminhados recebem curso de capacitação profissional, como informática, inglês, ecoempreendedorismo, empreendedorismo, desenvolvimento do plano de negócios e capacitação para o primeiro emprego. Esses cursos são viabilizados através de parcerias com a Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina, o Instituto de Estudos Avançados, o Fundo de amparo ao Trabalhador e o Sistema Nacional de Emprego.

Além do treinamento, os adolescentes são avaliados periodicamente no seu local de trabalho, procurando assim sanar algumas dificuldades e problemas

encontrados, e ainda saber sobre a satisfação do empregador em relação ao adolescente. Também são realizados encontros de formação, no sentido de ampliar sua capacitação, postura e relacionamento.

Uma das dificuldades é em relação a algumas empresas. Segundo a coordenadora do projeto "... as empresas querem ter o adolescente, mas não querem ter custo nenhum, acham que para o adolescente não tem que pagar nada, ou seja, uma contia digamos assim, insignificante." As exigências no mercado de trabalho, também é um problema para a instituição, o adolescente precisa ser criativo, educado, saber informática, etc.

De acordo com a coordenadora do programa, os adolescentes têm realizado bons trabalhos, sendo que alguns inclusive são efetivados na empresa após o fim do contrato, o que cumpre com um dos objetivos do programa, que é a inserção do jovem no mercado de trabalho.

#### 4.2.4 Reciclagem de Lixo

Neste programa a Unimed confecciona e distribui cartazes com orientações sobre a importância e a necessidade de reciclar o lixo, além de placas de identificação do tipo de material a ser reciclado. Além disso, todo o lixo é recolhido e enviado para a Promenor, quando finalizado o processo de reciclagem, todo o material é vendido para a Unimed em forma de blocos para rascunho, receiptuários, risque-rabisque, sacolas e outros.

O objetivo é implantar uma política de educação ambiental, que interfira na consciência das pessoas geradoras de resíduos e que, conseqüentemente, modifique seu comportamento em caráter definitivo.

O programa empregava 64 adolescentes de 16 a 18 anos, do sexo masculino, mas atualmente devido a Portaria n.º 20, de 13 de setembro de 2001, onde estabelece as 81 atividades em que é proibido o trabalho para os adolescentes com idade inferior a 18 anos, classificadas como perigosas, insalubre ou penosas, sendo assim, o programa foi instinto para os adolescentes.

Contudo o programa é aplicado na solução dos problemas do lixo, ou seja, atua junto às causas deste problema e não simplesmente nas suas consequências. Com a consciência ambiental, o programa reduz drasticamente o volume de resíduo a ser descartado, através da segregação na origem, possibilitando a implantação da coleta seletiva.

#### 4.2.5 Teatros e contos

O projeto é uma parceria da Unimed com o grupo Teatral Pé de Vento. O grupo teatral apresenta o espetáculo "Lamurio Poético". O espetáculo é totalmente gratuito, e acontece uma vez por mês nas escolas públicas, associações e centros comunitários.

Os públicos-alvo são os adolescentes, alunos do ensino público que cursam 7º, 8º série e ensino médio. O objetivo do projeto é levar a comunidade à arte e a cultura, poder proporcionar essas atividades à comunidade carente, pessoas que normalmente não têm contato com a arte teatral e dramaturgia.

As apresentações são sempre acompanhadas por um médico cooperado da Unimed, que de forma voluntária apresenta uma palestra sobre temas que marcam a adolescência: gravidez, prevenção ao uso de drogas e doenças sexualmente transmissíveis.

Antecipadamente é feita uma visita na escola, para divulgar o projeto, caso a direção apóie, é agendada uma data, o material da peça é levado para que as professoras possam trabalhar o assunto em sala de aula. Assim, quando o aluno vai assistir à peça, sabe do que se trata, e seu aproveitamento é maior.

Segundo a coordenadora do projeto, este trabalho não apresenta maiores problemas, está bem estruturado.

"....o espetáculo adapta-se ao espaço que a escola tem, não tem cenário, é um trabalho de autor, podemos fazer na praça, na rua. Geralmente fazemos em salas de aula, biblioteca, o que talvez pudesse ser feito é um acompanhamento, uma avaliação médica, ir mais a fundo nas dúvidas das crianças, fazer um trabalho anterior, para fazer a palestra...aproveitar que o

teatro é uma forma de congregar, chamar, fazer com que todos se reúnam ..e a palestra é uma forma de alertar".

Para a coordenadora do programa, a possibilidade de tornar a criança consciente através do teatro, e a partir do seu universo oferecer instrumentos de identificação, imaginação e criação, é um grande resultado. Além da oportunidade e valorização da identidade de um povo, o resgate das brincadeiras populares, e o imaginário infantil, são o que impulsiona a continuar com o programa.

#### 4.2.6 Capital criança

O programa capital criança foi implantado em maio de 1997, como estratégia para a redução da mortalidade infantil, visto que, em Florianópolis a mortalidade infantil estava aumentando. Para alcançar este objetivo, um amplo processo de reorientação foi implementado. O programa prioriza uma agenda para a gestante, crianças de 0 a 6 anos e puérperas.

As ações para as gestantes são: pré-natal com agendamento mínimo de 6(seis) consultas, garantia de um exame ultrassonográfico em torno da 20ª semana de gestação, consulta realizada na 34ª semana, serviços especializados para gestantes de alto risco, e detecção da gestante de risco social e fornecimento da cesta básica.

Para as crianças, é agendada a primeira consulta entre o 7º e o 10º dia de vida, e durante o primeiro ano de vida é feita uma consulta mensal, e depois as consultas são marcadas conforme o médico achar necessário. No momento da alta hospitalar, é distribuído um Kit, que contempla: diploma de cidadão, caderneta de saúde, material para curativo do coto umbilical, termômetro, creme para assadura, folhetos educativos e uma fotografia do recém nascido.

Para as puérperas, a consulta também é agendada entre o 7º e o 10º dia, com enfermeiro ou clínico geral. Segundo a coordenadora do programa, essas consultas são muito importantes, principalmente para as mães do primeiro filho, que possuem muitas dúvidas em relação à amamentação. Quando falta alguém em alguma dessas consultas, vai um agente da saúde na casa da pessoa, para reagendar a consulta. Também é feito um agendamento em torno do 45º dia, com um ginecologista,

este dará informações dos métodos anticoncepcionais, buscando orientar a mãe para um planejamento familiar.

Para a realização do programa a Prefeitura de Florianópolis conta com a participação do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), do Sistema único de Saúde (SUS), da Secretaria de Estado da Saúde, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), da Associação Catarinense de Medicina (ACM). Essas parcerias são técnicas, os recursos são da Prefeitura de Florianópolis, e da Unimed que disponibiliza 1200(mil e duzentas) consultas com especialistas e a pasta onde é colocado o Kit.

"...a parceria da Unimed com o capital criança é muito significativa, quantas crianças deixaram de ser sequeladas ou não morreram em função destas consultas especializadas que a Unimed dá acesso".

Segundo a coordenadora do projeto a dificuldade foi na implantação, as administrações anteriores e os próprios médicos estavam acostumados com a medicina curativa, não existia uma cultura para a prevenção, para mudar essas mentalidades, foram feitos vários treinamentos com os profissionais e agentes da área. Para que o programa desse certo foi preciso também reorganizar todo o serviço básico de saúde, e aumentou-se em 100(cem) vezes a quantidade de agentes comunitários de saúde.

**Quadro 5 : Coeficientes de Mortalidade Infantil, Materna e Geral de Florianópolis**

Especificação	1980	1995	1996	1997	1998	1999
Mortalidade infantil p/1000	27.7	19.1	21.6	15.8	13.7	11.7
Mortalidade materna p/100.000	15.6	20.9	0	0	0	17.5
Mortalidade geral p/1000	5.9	5.8	6.0	5.5	5.5	5.7

Fonte: [www.pmf.sc.gov.br](http://www.pmf.sc.gov.br)

O Projeto Capital Criança da Prefeitura Municipal de Florianópolis em três anos a taxa de mortalidade infantil reduziu 42,5%. Em 1996, de cada mil crianças nascidas 21,5 morriam antes de completar um ano de idade. A redução deste indicador

tem permanecido. Em 2002, esse número caiu para 7, segundo a coordenadora do projeto, um índice alcançado apenas em países de primeiro mundo.

### 4.3 Resultados dos Subprojetos

Os resultados alcançados com esses subprojetos são satisfatórios, segundo o Coordenador do projeto Unimed Cidadã, resultados difíceis de quantificar. Um desses resultados é que a Unimed Florianópolis foi a única empresa do segmento de planos de saúde do Brasil convidada para “Conferência 2000 de empresas de responsabilidade social”, organizada pelo Instituto Ethos em São Paulo – Junho 2000;

Outro resultado citado pelo coordenador do projeto Unimed Cidadã é que a Unimed Florianópolis teve seu Trabalho de Responsabilidade Social reconhecido pela secretaria Geral das Nações Unidas (ONU), como empresa comprometida com direitos humanos ambientais e do trabalho, e foi a única empresa de planos de saúde do Brasil e uma das primeiras signatárias do “Global Compact”, no último dia 26/07, em Ato Público na cidade de Nova York foi citada nominalmente pelo Secretário Geral da ONU;

Nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial versão 2000, resultados de 49 itens pesquisados, a Unimed alcançou a excelente média de 7,5 sendo que nos itens: apoio ao desenvolvimento de fornecedores recebeu nota 10,0 na estratégia de atuação na área social obteve nota 10 e na liderança e influência social recebeu nota 9,9.

Quadro 6: Custo para a Unimed Florianópolis dos subprojetos em 2001.

Projetos	R\$	N.º Carentes Beneficiados
Proerd	28.000,00	15.000 Alunos
Teatros E Contos	9.400,00	2.400 Alunos
Lixo Reciclável	2.000,00	500 Adolescentes
Capital Criança	20.000,00	1.000 Carentes
Jovem Trabalhador	21.600,00	07 Adolescentes
Clínica De Caminhadas	36.000,00	12.000
<b>TOTAL</b>	<b>117.000,00</b>	<b>30.907</b>

Fonte: Relatório Unimed Florianópolis

A relação custo benefício, na Unimed Florianópolis, ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término do ano, com o propósito de controle. Assim os resultados desta avaliação são pouco úteis para os gestores da organização, o que os leva a desprestigiarem ainda mais as atividades de avaliação.

#### **4.4 Uma Avaliação da Responsabilidade Social na Unimed Florianópolis**

De acordo com a visão do coordenador do projeto Unimed Cidadã, responsabilidade social é a obrigação da empresa para com a sociedade, concordando com a definição de Ducker (2001), que acredita que as empresas têm a obrigação com a sociedade em que está inserida.

Para os coordenadores dos subprojetos responsabilidade social é extensão do papel da empresa que vai além dos lucros. A coordenadora do Jovem Trabalhador acredita que através da responsabilidade social a empresa realmente pode contribuir para a área social, mas afirma que muitas empresas ainda têm aquela velha visão que simplesmente através do lucro estão contribuindo. "...ter uma visão mais avançada contribui para que a empresa continue existindo".

A preocupação com o social faz parte da Unimed, inclusive na própria missão da empresa, existe a preocupação social na condução dos negócios, tanto na dimensão interna, quanto externa. A missão da Unimed (s/d), consiste em "oferecer serviços de saúde em nível de excelência, com compromisso social, dentro de princípios éticos e cooperativistas, priorizando a satisfação plena dos profissionais e clientes".

De acordo com Drucker (2001), a missão coloca o foco da organização sobre a ação, define as estratégias específicas necessárias para atingir as metas cruciais, e cria ainda uma organização disciplinada. Por isso começar pela missão é a primeira lição que as empresas devem aprender com as entidades sem fins lucrativos bem sucedidas. Essas instituições evitam fazer um apanhado de declarações cheio de boas intenções, ao contrário, focam objetivos que têm claros resultados sobre o trabalho que os membros da organização desempenham.

O que constatou-se com a entrevista com o coordenador do Projeto Unimed Cidadã, é que a empresa mudou a forma de empreender suas ações de cunho social. No início as ações estavam voltadas para o assistencialismo, o que não ocasionava transformações sociais e satisfação dos responsáveis. Plagiano (1999), afirma que responsabilidade social está ligada aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas da empresa e não caridade eventual. Sendo assim, procurou-se buscar mecanismos e parcerias que pudessem auxiliar de forma permanente na solução de questões importantes para a comunidade, desde a reciclagem do lixo até assuntos mais complexos como o combate à violência.

O assistencialismo ou ações paralelas como são chamadas na empresa, ainda é praticado, como as campanhas de arrecadação de agasalhos, contribuição mensal ao Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS, aquisição de tickets "Mc Dia Feliz" repassado a Instituição Promenor, entre outras, mas essas ações não são o principal objetivo da empresa, segundo o Coordenador do programa. A cooperativa através da Unimed Cidadã tem procurado mobilizar e organizar forças para atacar as causas dos problemas, todos os programas têm caráter preventivo, seus resultados vão além dos números.

Em relação à racionalidade explicada por Ramos (1997), verifica-se que é predominante a racionalidade instrumental na Unimed Florianópolis, ou seja, prevalece a lógica subjacente às ações orientadas pelas "leis" do mercado.

"...as oportunidades que a Unimed Florianópolis teve, como ser citada entre as maiores potências do mundo, nominalmente pelo secretário geral da ONU, como uma empresa comprometida com o meio ambiente, direitos humanos e trabalho. A participação nas conferências do Instituto Ethos, os prêmios que nos recebemos, como o Global Compact, e o mais importante de tudo, o olhar dessas pessoas que sofrem, que não tem acesso a cultura, ao lazer...esse é o maior de todos os prêmios"

No entanto, nas instituições que possuem parceria com a Unimed, a racionalidade predominante é substantiva, o coordenador do PROERD afirma que, "além dos resultados numéricos de crianças que temos atendido temos os resultados

que as crianças apresentam, é o que nos interessa. Então, esse número que não é aparente é o que queremos explicar".

Um dos problemas encontrados na implantação do projeto Unimed Cidadã foi a dificuldade de encontrar parceiros dispostos a colaborar e que tivessem credibilidade. Preocupação semelhante à da coordenadora do programa jovem trabalhador.

"...na hora de fazer a parceria não levamos em consideração só o valor financeiro, e sim a oportunidade que mais adolescentes estão recebendo...observa-se qual a oportunidade que o adolescente vai ter naquele espaço...se não for adequado não é estabelecido a parceria."

Outra dificuldade foi a conscientização dos colaboradores que a empresa deve ser socialmente responsável. Uma postura que vem mudando na medida em que os colaboradores participam dos programas, visto que, hoje segundo o coordenador do projeto Unimed Cidadã o banco de voluntários Unimed é composto por 20% dos funcionários. Fora o corpo de voluntários formado pelas esposas e maridos dos cerca de 1.200 médicos cooperados.

Segundo Drucker (2001), as empresas pode aprender muito com as instituições, estas podem dar uma "aula" de como fazer mais com menos, com motivação, com foco e trabalho em grupo. O problema é que na Unimed os funcionários não estão muito ligados aos projetos de responsabilidade social estudados, talvez o único projeto que eles tenham uma participação maior, seja o programa jovem trabalhador, onde os funcionários de certa forma são também chamados de educadores, pois acompanham o adolescente no trabalho, onde este passa a maior parte do tempo.

Entretanto, os funcionários sentem-se orgulhosos, ficam impressionados quando tem o conhecimento do projeto. Segundo Vassalo (1999), os funcionários de uma empresa socialmente responsáveis sentem grande satisfação em estar ligados a uma empresa que contribui com ações sociais para a sociedade.

Para a escolha dos subprojetos foram feitos vários estudos para verificar a viabilidade de cada um deles. Segundo o coordenador do projeto Unimed Cidadã,

buscou-se atuar em diversas áreas, como saúde, esporte, educação, trabalho, meio ambiente, e cultura, para beneficiar o maior número possível de pessoas, principalmente aquelas que não têm o perfil de clientes da Unimed.

"...poderíamos focar todos os projetos na área da saúde, que era para ser o certo, mas não tem nada que impeça de diversificar o projeto...com um bom gerenciamento não tem problema".

No caso da Unimed Florianópolis, a empresa prefere abranger o maior número possível de pessoas em diversas áreas, do que ficar conhecida como uma empresa mantedora de uma causa, como defende Kanitz (1998), que acredita que para a empresa causar uma boa impressão é necessário que defina a causa social que deseja abraçar e ficar conhecida como mantedora dela, concentrando todos os esforços em um problema ou necessidade.

O marketing social é utilizado pela Unimed, segundo Kotler (1998), este marketing beneficia a sociedade em geral, e não a quem faz. O coordenador deixa claro que não utiliza o marketing institucional que é voltado para os clientes da Unimed, é utilizado o marketing social onde todas as divulgações são feitas de forma voluntária pelos meios de comunicação.

"... não pagamos para divulgar uma ação isto não é ético, e as pessoas sabem disso, a sociedade cobra, então fazemos um investimento social e ganhamos em contra partida todo marketing social, isso vem de graça...."

Alguns coordenadores dos subprojetos citam a falta de recursos e de parcerias como um problema para a continuação do programa. O coordenador da ação contra as drogas e violência, acredita que se o projeto fosse mais bem divulgado, talvez conseguiria apoio de outras empresas. A coordenadora do capital criança concorda, quando afirma que "... poderia ser feito muito mais marketing pelos resultados que o programa tem alcançado".

Em 2002, a Unimed Florianópolis criou seu código de ética. Segundo Creagan (1991), a adoção do código de ética é uma das primeiras formas de tentativa

de equacionamento dos problemas éticos da empresa. O problema é que na maioria das vezes tem baixa eficácia, principalmente porque antes de adotá-lo é necessário ter uma noção precisa do que se pretende alcançar e de qual deve ser o conteúdo do código. No caso da Unimed esses requisitos já estavam bem estruturados quando a cooperativa criou o seu código, visto que, é o terceiro ano que o projeto de responsabilidade social está funcionando.

No ano de 2002, a cooperativa pretende publicar o seu primeiro balanço social. De acordo com Sucupira (1999), o balanço social é um documento publicado com informações que mostra o que a empresa faz pelos seus empregados, dependentes e sociedade em geral. O objetivo da Unimed Florianópolis é transparecer à sociedade, através do balanço social, todo o investimento social realizado, seus resultados e benefícios trazidos às comunidades. Além de fortalecer a imagem institucional da Unimed frente aos seus 'stakeholders'.

Através dos indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social de 2001, ocorreu uma mudança da empresa em relação aos clientes internos. A cooperativa obteve 3,95% no quesito público interno, o menor entre todos os temas, sendo que em quatro temas recebeu nota máxima, tendo como média 7,5%. Com o 'feed back', a cooperativa tem procurado incentivar o desenvolvimento de projetos culturais e artísticos, como, por exemplo, o Coral Unimed, que contribui para o desenvolvimento humano e social dos seus colaboradores, oferece ainda benefícios como o apoio a bolsa, o auxílio creche e a casa própria.

Assim, segundo o coordenador do projeto Unimed Cidadã, os benefícios alcançados pelas ações são positivos e se traduzem em satisfação e incentivo para a implementação de novos projetos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo pode-se estabelecer o que o referencial teórico demonstra em relação à responsabilidade social e o que ocorre na realidade de uma empresa. A primeira constatação foi que as práticas de responsabilidade social na Unimed Florianópolis, são desenvolvidas através de programas com caráter preventivo, que atuam em diversas áreas. O fato de atuar em diferentes frentes sociais, pode ser considerado como a falta de foco, tornando as ações sociais da empresa sem vínculos de identificação organizacional. Segundo Lucca (s/d), ao se organizar para um trabalho social, as empresas devem estabelecer um foco, pois suas atitudes não devem ter como pretensão a substituição das empreitadas de porte macro, devem representar uma contribuição dirigida a uma área.

O projeto Unimed Cidadã, através do programa de combate às drogas e a violência, ajuda a reforçar na criança mecanismos para que ela defenda-se do possível contato com as drogas e a questão da violência, além de melhorar a auto-estima da criança. Com o programa jovem trabalhador além de oferecer uma oportunidade de trabalho para adolescentes carentes, contribui no desenvolvimento das suas potencialidades para que possam caminhar sozinhos, e competir no mercado de trabalho com quem tem mais condições financeiras. Através do programa saúde em forma, realizado na clínica das caminhadas, orienta as pessoas para a prática de atividades físicas adequadas. Além de oferecer palestras incentivando os exercícios físicos.

O projeto Unimed Cidadã, contribui também para levar a cultura para as crianças que não têm condições de ir ao teatro, através do programa teatro e contos, fazem essas crianças entrarem em contato com universo da dramaturgia, e disseminar a cultura. Com o programa de reciclagem de lixo através de uma política de educação ambiental, busca conscientizar os funcionários da importância da separação do lixo,

para um reaproveitamento melhor do lixo. E por fim, na área da saúde, o programa capital criança, oferece atendimento nos centros de saúde, de forma gratuita a gestantes, crianças e puérperas, para que possam ter uma vida saudável.

No entanto, a valorização da imagem que esses programas têm proporcionado a Unimed Florianópolis, considerada como um dos bons resultados pelo coordenador da Unimed Cidadã, ainda faz parecer que essas práticas são movidas principalmente como uma estratégia para agregar valor a sua imagem institucional, e não para promover mudanças sociais. E quando o peso da mídia é muito maior do que aquilo que objetivamente se faz pode-se contestar a eficácia dessas ações. Com isso, há uma espécie de mitigação dos problemas sociais, na perspectiva de que os clientes seriam simpáticos a essas atitudes, adquirindo como consequência, produtos e serviços da empresa, aumentando as margens de lucro.

Outra constatação é que a principal participação da Unimed Florianópolis, em alguns programas, é apenas através dos recursos financeiros, o que desvirtua o sentido de responsabilidade social, podendo ser considerado como um patrocínio, sem maiores compromissos. É preciso consolidar, transformar os programas sociais em processos, com referenciais de qualidade e de melhoria contínua. Além disso, a preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos e ações é intrínseca aos elementos fundamentais na diferenciação entre a prática de responsabilidade social e a filantropia tradicional.

O que pode-se perceber também é que embora o banco de voluntários seja de 20%, segundo o coordenador do projeto Unimed Cidadã, existe pouca participação e envolvimento dos funcionários no projeto. Segundo Vassalo (1999), funcionários envolvidos com projetos sociais, desenvolvem habilidades e descobrem novos aspectos das comunidades, das pessoas e do mercado. Através do envolvimento com as ações sociais e comunitárias, os valores éticos e sociais desenvolvidos passam a fortalecer as relações internas sedimentando o trabalho de equipe e a motivação.

Percebeu-se também que a além da criação do projeto Unimed Cidadã, a filiação ao Instituto Ethos, que permite dimensionar e comparar as ações sociais corporativas, por meio de indicadores, têm contribuído para reforçar a qualidade do modelo de responsabilidade social na Unimed Florianópolis.

Contudo, esses programas desenvolvidos pela Unimed Florianópolis, juntamente com as instituições, apresentam bons resultados, como jovens inseridos no mercado de trabalho, crianças longe das drogas e violência, a prática de caminhadas e esportes acompanhados de orientação médica, diminuição da mortalidade infantil, reeducação para o papel reciclado e ainda crianças carentes mais próximas da arte e cultura, resultados estes difíceis de quantificar em valor econômico.

Assim, acredito que as práticas de responsabilidade social realizadas pela Unimed Florianópolis, são válidas, contribuem para uma transformação social, mas é preciso que a cooperativa assuma um compromisso efetivo com os seus parceiros. Desta forma, estará mais bem preparada para continuar no mercado, não por transmitir uma boa imagem a todos, mas por estar sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ADULIS, DALBERTO. **Marketing social**. Disponível em:  
<<http://www.marketingsocial.com.br>>. Acesso jan.2002.

ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de administração. São Paulo. V27, n. ° 4, out./dez 92, p166-29.

ASHLEY, P. Almeida. COUTINHO, Renata B. Goulart, TOMEI, Patrícia Amélia. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa**. Anais do 24º Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD 2000, Set. 2000.

BARBOSA, L. A diversidade no seu devido lugar. **Exame**. Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo, edição 728, 2000, p. 40-42. Edição Especial.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Athas, 1998.

BNDES. **Empresas, Responsabilidade Corporativa e Investimento Social - Uma abordagem introdutória**, Distrito Federal, Relato setorial 1, mar.2000.

<sup>x</sup> CARVALHO, Maria C. M. de. **Construindo o saber - Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 6 ed. São Paulo: Papirus, 1997.

CHANLAT, Jean - François. **A caminho de uma nova ética das relações nas organizações**.

Revista de administração de empresas. São Paulo, v.32, n. ° 3, jul. /ago. 1992, p. 71.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COHEN, David. A lei do mais: a nova ordem na relação das empresas com a sociedade e com o meio ambiente. **Exame**. São Paulo. n.º 26, p. 89-106, dez. 1999.

CREAGAN, J. A ética - parte essencial do setor empresarial. In: TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

DESLANDES, Suely F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DONAIRE, d. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade**: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fator Humano e Desempenho**: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUNFEE, T. W. O Marketing dos valores éticos. In: LORANGE, P.; BAIN, G.; GERRITY, T.P. **Dominando administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FISCHER, Rosa Maria e FALCONER, Andrés. **Estratégias de empresas no Brasil**: atuação social e voluntariado. Parceria entre o Programa Voluntário e CEATS-USP, SENAC-SP, GIPE E CIEE. São Paulo: 1999.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acessos entre: mai.2002 e jun.2002.

IPEA. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br>>. Acesso entre: out. 2001 e fev. 2002.

KANITZ, Ktephen. **Sua empresa cauda uma boa primeira impressão?** Disponível em: <http://www.filantropia.org>. Acesso em: 20 de ago.2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

LEAL, Gláucia. No Brasil, ainda é preciso convencer executivos. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 13 nov. 1998.

LUCCA, Elcio Anbal. **Estratégia mais sensata**. Disponível em: <http://www.filantropia.org>. Acesso em: out. 2001.

LUCIO. Carlos Frederico. **Ética empresarial**. São Paulo: Alínea, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.vol1.

MEDINA C.; GRECO, M.(Org). **Saber Plural: o discurso fragmentalista da ciência e a crise de paradigmas/** São Paulo: ECA/USP: CNPq, 1994.

✱ MEGGINSON, L. MOSLEY, D. C.; PIETRI JR. P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed.São Paulo: Harbra, 1998.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PAGLIANO, A G. A; FARIA, A C. L.; LAGO, L. U.; SANTACRUZ, L. M.; SILVAA, M.P. da. **Marketing Social: o novo mandamento para as organizações**. MBA. Executivo em Marketing. IBMEC, 1999.

PROERD. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br>>. Acesso em ago.2002

PROMENOR. Disponível em: <<http://www.prodau.com.br>>. Acesso em ago. 2002.

RAMOS, A G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

✱ RIBEIRO, M. de S.; LISBOA, L.P. **Balanco Social**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v.28, n.115, p.12-20, jan./fev. 1999.

✱ SUCUPIRA, J. **A Responsabilidade Social das Empresas**. Disponível em: <<http://balancosocial.org.br>>. Acesso em: out.2001.

TRIVINÕS, A N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIMED FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <<http://www.unimedflorianopolis.com.br>>. Acesso em ago. 20002.

VASSALO, Cláudia. Fazer o bem compensa? **Exame**. São Paulo, ano 32, n.º 1, p.64-79, jan.1999.

\_\_\_\_\_. Uma pessoa melhor, um executivo melhor. **Exame**. São Paulo, ed. 679, p. 68-79. 1999.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZADEK, Simon. **Relação com Stakeholders e as Novas Fronteiras da Responsabilidade Social**. Conferência Nacional 2000 empresas e responsabilidade social, 2000, São Paulo.

MEDINA C.; GRECO, M.(Org). **Saber Plural: o discurso fragmentalista da ciência e a crise de paradigmas/** São Paulo: ECA/USP: CNPq, 1994.

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DO PROJETO UNIMED CIDADÃ

1. Qual o seu conceito sobre responsabilidade social?
2. Como surgiu a idéia para implantar a prática de responsabilidade social na Unimed Florianópolis? Quais são os objetivos? Como está a evolução dos processos? Quem elabora os programas?
3. Quais foram os problemas e/ou as limitações na implantação?
4. Qual os benefícios e os resultados obtidos com a implantação do programa na empresa?
5. Como é desenvolvido o marketing social?
6. Em que áreas a empresa está atuando socialmente? E quais foram os critérios para a escolha?
7. Como é a participação dos funcionários no programa?
8. Qual a relação com as instituições envolvidas? Existe algum acompanhamento dos projetos?
9. Qual a percepção da sociedade local em relação à prática da responsabilidade social na empresa?
10. Qual o custo dos programas? O que representa para a empresa em relação ao total despendido em outras atividades?
11. A empresa participa do Balanço Social? Por que?
12. Houve mudanças com o feed-back proporcionado pelos indicadores do Instituto Ethos?

## APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS COORDENADORES DOS PROGRAMAS

1. Qual o seu conceito sobre responsabilidade social?
2. Como o programa funciona? Quais são os objetivos?
4. Quais são as ações realizadas e a quem beneficiam?
5. Quais foram os problemas e as limitações do programa?
6. Quais os resultados obtidos?
7. Há divulgação das atividades sociais desenvolvidas?
8. Quantas são as empresas que realizam as ações sociais em parcerias com a sua instituição?
9. Qual a relação com a Unimed? Existe algum acompanhamento dos programas?
10. Como é a participação dos funcionários da Unimed no programa?
11. Que recursos são utilizados nas ações sociais? Qual a dimensão do gasto global?
12. Qual a percepção da sociedade local em relação ao programa?