

## MODELO PARA GESTÃO DE IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS: O CASO DA COELBA.

### *SOCIAL AND ENVIRONMENTAL IMPACTS MANAGEMENT MODEL: THE CASE OF COELBA*

Frederico Nacor Frazão Carvalho<sup>1</sup>

Sonia Maria da Silva Gomes<sup>2</sup>

Cláudio Osnei Garcia<sup>3</sup>

Rita de Cássia Souza Ribeiro<sup>4</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo apresentar o modelo para gestão de impactos socioambientais desenvolvido e aplicado pela Coelba. Este estudo caracteriza-se como qualitativo-descritivo. Adotou-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso. Os dados foram obtidos através de entrevista não estruturada e análise de documentos. O modelo de gestão dos impactos socioambientais desenvolvido pela Coelba tem como base conceitual as dimensões propostas pelo modelo explicativo de RSC do Instituto Ethos. Ele é estruturado a partir do *Balanced Scorecard* e o Mapa de Processos da empresa. Esse modelo permite à Coelba identificar e controlar os impactos socioambientais gerados por suas atividades operacionais. Os resultados alcançados com a implantação do modelo indicam que o mesmo pode ser utilizado pelas organizações do setor elétrico brasileiro como instrumento para gerenciar impactos socioambientais.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa; Gestão dos impactos socioambientais; Setor elétrico

**Abstract:** *This paper aims to present the model of the social-environmental impacts management developed and implemented by the Electricity Company of Bahia - Coelba. This study is characterized as qualitative and descriptive. It was adopted the case study as the research procedure. Data were obtained through unstructured interviews and document analysis. The model of social-environmental impacts management developed by Coelba is based on the conceptual dimensions proposed by the explanatory model of CSR of the Ethos Institute. It is structured based on the Balanced Scorecard and Process Map of the company. With this model the company identifies and monitors the social-environmental impacts. The results achieved with the implementation of the model indicate that it can be used by the organizations of the Brazilian power sector as a tool to manage social-environmental impacts.*

**Keywords:** *Model of CRS; Management of social and environmental impacts; Electric industry*

---

<sup>1</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da Universidade Federal da Bahia. [fcarvalho@coelba.com.br](mailto:fcarvalho@coelba.com.br)

<sup>2</sup> Professora Titular do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia. [soniagomes3@gmail.com](mailto:soniagomes3@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção – UFSC e Controller da Coelba. [cgarcia@coelba.com.br](mailto:cgarcia@coelba.com.br)

<sup>4</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da Universidade Federal da Bahia. [rribeiro@coelba.com.br](mailto:rribeiro@coelba.com.br)

## 1. Introdução

O desenvolvimento econômico e tecnológico que ocorreu após a Revolução Industrial ampliou a produção de riqueza no mundo, em alguns casos isso significou maximização da utilização dos recursos naturais, ignorando serem renováveis ou não. Nos últimos anos, entretanto, a sociedade tem cobrado tanto das empresas como do governo o desenvolvimento econômico sustentável.

O tema responsabilidade social corporativa (RSC) tem ocupado uma parcela cada vez maior na agenda do mundo empresarial, com investimento crescente ano após ano. Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2000) afirmam que há uma exigência cada vez maior da sociedade, no sentido de que as empresas se responsabilizem pelo impacto social e ambiental de suas atividades. Na verdade, as empresas vêm se preocupando em serem vistas por seus clientes e pela comunidade como empresas socialmente responsáveis. Assim, as ações voltadas para a redução de impactos ambientais e a proteção do meio ambiente começam a deixar de serem encargos meramente legais e passam a ser iniciativas espontâneas visando agregar valor a sua imagem.

O setor elétrico brasileiro é um dos primeiros a discutir e implementar práticas de RSC. Isso porque as obras hidrelétricas, de uma forma geral, produzem grandes impactos sobre o meio ambiente, que são verificados ao longo e além do tempo de vida da usina e do projeto, bem como ao longo do espaço físico envolvido. Os impactos mais significativos e complexos ocorrem nas fases de construção e de operação da usina, os quais poderão afetar o andamento das próprias obras.

Na opinião de Stremikiene e Sivickas (2008), a criação de indicadores de controles de sustentabilidade para os futuros investimentos na área de energia é uma necessidade real e de grande importância para a tomada de decisão. Além disso, o acompanhamento de modelo de controle de indicadores de sustentabilidade deverá auxiliar na criação de novas políticas públicas de regulação do setor de energia, além de estabelecer metas para o cumprimento de exigências de equilíbrio sócio-ambiental.

O desafio é estabelecer critérios de escolha para tais indicadores e desenvolver um modelo de para medir a RSC de uma distribuidora de energia, pois não existem bases conceituais que determinem quais os impactos gerados e como estes indicadores devem ser tratados (SIENA 2008). Muito embora aceite-se a idéia de que a sustentabilidade exige mesmo uma trinca de indicadores, haja vista que só poderá ser bem avaliada se houver medidas simultâneas da dimensão ambiental, do desempenho econômico, e da qualidade de vida.

Nesse sentido, existem trabalhos relevantes que discutem modelos conceituais explicativos da responsabilidade social corporativa: Zenisek (1979); Carroll (1991); Wartick e Cochran (1985); Quazi e O'Brien (2000). No entanto, inexistem trabalhos que discutam e apresentem um modelo prático e aplicável ao setor elétrico de RSC, que controle e mensure às atividades operacionais das empresas e à sua vinculação com o gerenciamento e apuração dos seus custos por processos, ou seja, que apresente um modelo de gerenciamento dos impactos socioambientais das atividades empresariais do setor elétrico brasileiro. Dessa forma esta pesquisa buscou responder: **Qual é o modelo de gestão de RSC desenvolvido e aplicado pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA) para identificar os impactos socioambientais das atividades de prestação de serviços de distribuição de energia elétrica?**

Diante do exposto, este trabalho objetiva apresentar o modelo de gestão da responsabilidade social corporativa, desenvolvido e aplicado pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba para identificar os impactos socioambientais das atividades de prestação de serviços de distribuição de energia elétrica.

Assim, a grande contribuição deste estudo é apresentar o modelo de RSC desenvolvido e aplicado pela Coelba, o qual fornece a informação necessária aos decisores para monitorar problemas de proteção ambiental ainda por resolver. Além disso, o controle dos indicadores de sustentabilidade para os futuros investimentos na área de energia é uma necessidade real e de grande importância para a tomada de decisão. Por outro lado, um modelo de acompanhamento de indicadores de sustentabilidade deverá auxiliar na criação de novas políticas públicas de regulação do setor de energia, além de estabelecer metas para o cumprimento de exigências de equilíbrio sócio-ambiental. O resultado desta pesquisa poderá gerar impactos na segurança e na qualidade de vida da comunidade, uma vez que, irá contribuir para o mapeamento dos impactos socioambientais de todas as atividades executadas por uma concessionária de distribuição de energia.

Salienta-se que este artigo é parte integrante de um projeto de pesquisa financiado pela ANEEL, o qual está sendo desenvolvido pelo Departamento de Controle e Gestão da COELBA, em parceria com a Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Este artigo está dividido em cinco seções, além desta introdução que apresenta a contextualização do problema e os objetivos, tem-se: a segunda seção que faz uma revisão da literatura sobre o tema, a terceira seção descreve a metodologia utilizada na pesquisa, a quarta apresenta a análise dos dados e por fim a quinta seção descreve-se as considerações finais sobre a pesquisa.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Responsabilidade social corporativa (RSC)**

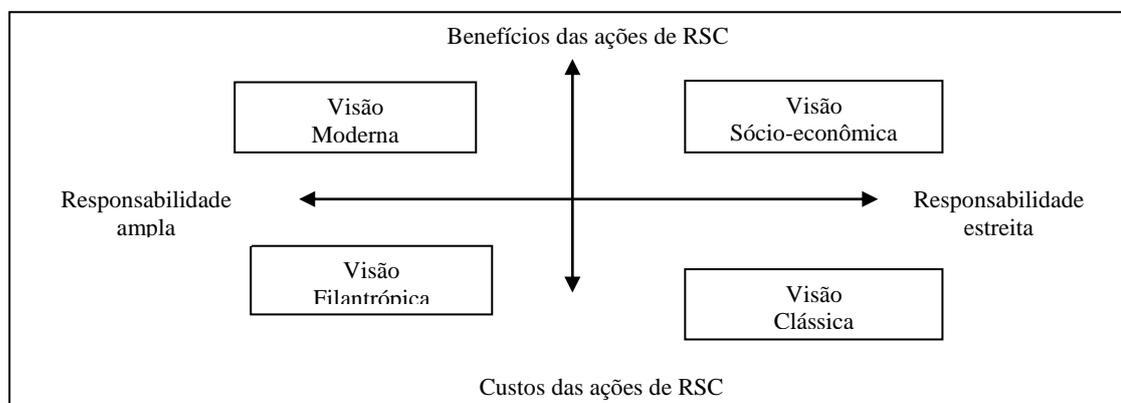
Uma empresa era considerada sustentável, até meados da década de 1970, se tivesse economicamente saudável, ou seja, tivesse um bom patrimônio e um lucro sempre crescente, mesmo que houvesse dívidas. Para o novo contexto econômico, uma empresa é considerada sustentável se interagir de forma holística com os três aspectos do triple bottom line ou tripé da sustentabilidade (aspectos econômicos, ambientais e sociais). O *triple bottom line*, também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou PPL - Pessoas, Planeta e Lucro). A motivação para se adotar essas práticas pode vir de uma preocupação com a sociedade, ou ser uma estratégia para melhorar a imagem perante os consumidores e dessa forma obter vantagem competitiva.

Ashley et al (2003), afirma que a responsabilidade social corporativa está relacionada ao compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente, de modo amplo, ou em alguma comunidade, de modo específico, agindo de forma pró-ativa e coerente, no que tange o seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com a mesma. Wood (1991, p. 695) afirma que “a idéia básica da responsabilidade social corporativa é que o negócio e a sociedade são entrelaçados, ao invés de entidades distintas; a sociedade tem certas expectativas para um comportamento empresarial apropriado e com resultados”. Para gerenciar a RSC e os impactos socioambientais a organização precisa escolher um modelo que considere sua cultura organizacional e seja alinhado ao planejamento estratégico.

Na opinião de Welzel, Luna e Bonin (2008), existem trabalhos relevantes que discutem modelos para explicar a responsabilidade social corporativa. O modelo de Zenisek (1979) apresenta três perspectivas de RSC: i) ideológica, ii) social e iii) operacional. Carroll (1991) traz um modelo piramidal, o qual é aceito como um modelo explicativo fundamental de RSC, onde descreve que a empresa possui quatro graus com categorias diferentes de responsabilidade social, a saber: i) responsabilidade econômica - a empresa precisa gerar lucro; ii) responsabilidade legal - a empresa deve obedecer à lei; iii) responsabilidade ética - a empresa deve fazer o que é certo e agir sempre de forma correta e leal; iv) responsabilidade de ação discricionária - a empresa deve contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunho educacionais, culturais e esportivos.

Wartick e Cochran (1985), com base no trabalho de Carroll (1991), definiram os principais desafios de RSC como sendo: i) a responsabilidade econômica; ii) a responsabilidade pública e iii) a responsabilidade social. Wood (1991) modificou o modelo de performance social corporativa de Wartick e Cochran (1985), remodelando os princípios em três níveis: i) institucional (legitimidade); ii) organizacional (responsabilidade pública); iii) individual (gerenciamento discricionário). Definiram também três processos: i) avaliação do ambiente onde a empresa atua; ii) gestão dos *stakeholders* e; iii) gestão social. O modelo conceitual de RSC proposta por Enderle e Tavis (1998) definiu três níveis éticos – de mínimo à idealista – para as principais dimensões de RSC (econômica, social e ambiental).

Quazi e O'Brien (2000) desenvolveram o modelo bidimensional (Figura 1), ou seja, com duas dimensões: i) a amplitude da responsabilidade - entendida dentro de uma perspectiva que pode se estender entre extremos que vão de restrita a ampla; (ii) os efeitos de ações de RSC - enquadrados em um extremo como benéfica para a empresa e do outro, causadoras de custos. A contribuição do modelo bidimensional está no fato de que a responsabilidade empresarial é avaliada a partir da perspectiva de seus custos, podendo ser enquadrada em quadrantes: i) visão clássica - responsabilidade da empresa é gerar lucro; ii) visão sócio-econômica - onde se entende que a empresa deve empreender ações sociais desde que estas tragam benefícios para a empresa, ou seja, agir em interesse próprio; iii) visão moderna - que contempla a combinação entre motivações éticas e os pressupostos da teoria dos *stakeholders*, tanto para garantir benefícios de curto e longo prazo; iv) visão filantrópica - corresponde a responsabilidade de ação discricionária de Carroll (1991).



Fonte: Quazi e O'Brien (2000, apud Welzel, Luna e Bonin 2008)

O modelo apresentado por Schwartz e Carroll (2003), Figura 2, coloca três temas centrais da RSC: a) a questão econômica; b) a questão legal; e c) a questão ética em um diagrama que possibilita a combinação entre os temas centrais, resultando em sete categorizações das atividades das empresas, eliminando a errônea interpretação de que há uma hierarquia entre os temas centrais da RSC.

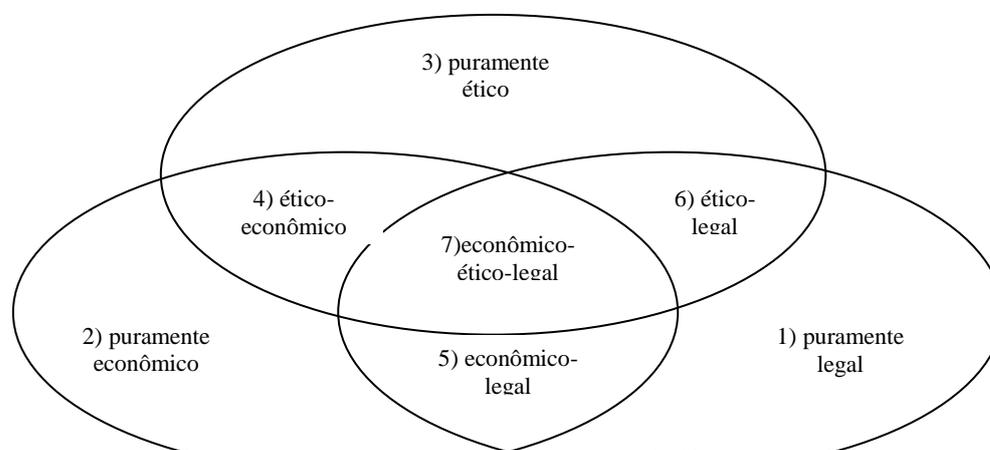


Figura 2- Modelo de três temas centrais de RSC

Fonte: Adaptado de Schwartz e Carrol (2003, p.519, apud Welzel, Luna e Bonin 2008)

De modo a propiciar às organizações um instrumento de diagnóstico e gerenciamento dos aspectos de responsabilidade social o Instituto ETHOS apresenta um modelo organizado em sete temas classificados segundo os *stakeholders* de qualquer organização: 1) Valores, Transparência e Governança; 2) Público Interno; 3) Meio Ambiente; 4) Fornecedores; 5) Consumidores e Clientes; 6) Comunidade e 7) Governo e Sociedade. A avaliação da situação da organização a respeito de cada um desses temas é feita a partir de um conjunto de indicadores agrupados segundo os subtemas. Esse instrumento permite à organização identificar o seu atual estágio de gestão dos aspectos de responsabilidade social (e de apontar diretrizes para o estabelecimento de metas de aprimoramento).

### 3. Metodologia da Pesquisa

Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso que segundo Lüdke & André (1986), é um tipo de pesquisa que apresenta como características fundamentais: objetivar a descoberta; enfatizar a "interpretação em contexto"; buscar retratar a realidade de forma completa e profunda; e usar várias fontes de informação. A escolha da Coelba para a realização do estudo ocorreu por ser uma empresa associada ao Instituto Ethos, com programa formal de responsabilidade social corporativa, ou seja, com quase dez anos de contato com o tema, tornando-se um de grande interesse para a realização desta pesquisa.

As técnicas de coleta de dados foram entrevista não estruturada e análise documental. Examinou-se o relatório de sustentabilidade e os documentos internos do modelo de RSC. A seleção dos entrevistados ocorreu de forma intencional e por conveniência, de modo a incluir representantes da área de Controladoria. Foram entrevistados o gerente de planejamento e controle de gestão, o gestor da unidade de planejamento estratégico e um especialista de gestão ambiental, os quais foram responsáveis

pela concepção e implantação do referido modelo. As entrevistas presenciais duraram cerca de quatro horas. Depois houve algumas discussões por e-mail durante o período de formatação do artigo. As entrevistas ocorrem durante os meses de outubro e novembro de 2008.

#### 4. Modelo de Gestão a RSC: O Caso da Coelba

A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba) é a maior concessionária de serviço público de energia elétrica do Norte-Nordeste em número de clientes e em volume de energia comercializada. É uma sociedade por ações de capital aberto pertencente ao Grupo Neoenergia. A empresa atua no Estado da Bahia, em uma área de concessão de 563.374 quilômetros quadrados e mais de 13,6 milhões de habitantes. Para atender a mais de 4 milhões de clientes, em 417 municípios, a empresa dispõe de uma força de trabalho própria constituída de aproximadamente 2.800 colaboradores.

O Modelo de Gestão da RSC da Coelba tem como base conceitual os princípios do Instituto Ethos. Ele é estruturado a partir do Balanced Scorecard e Mapa de Processos da empresa (Figura 3). Nesse mapa, os processos são desenhados e classificados em função de suas características específicas e de sua relação com as seguintes dimensões: Mercado, Serviços Fornecidos, Rede Elétrica e Vendas e têm como foco central de atuação os Clientes. Esta estrutura facilita a identificação dos processos principais do negócio e de apoio.



Figura 3: Mapa de Processos da Coelba

Fonte: dados da pesquisa

Os impactos são classificados segundo as frentes de atuação do Programa Energia para Crescer: público interno, fornecedores, meio ambiente, sociedade e clientes (Quadro 2). Cada um dos itens de classificação representa a natureza dos impactos socioambientais gerados pelas atividades da empresa. Os itens de classificação também são desdobrados em

aspectos específicos. O modelo de RSC contempla o desenvolvimento de ações agrupadas em cinco etapas : i) priorização dos processos; ii) definição dos indicadores de gestão; iii) adequação dos documentos normativos; iv) adequação dos orçamentos de custeio e de investimento; v) gerenciamento dos impactos socioambientais.

Quadro 1: Classificação dos impactos socioambientais avaliados pela Coelba

ITENS DE CLASSIFICAÇÃO DOS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS					
	Público Interno	Fornecedores	Meio Ambiente	Sociedade	Clientes
ASPECTOS ESPECÍFICOS	Qualidade de Vida	Seleção e Contratação	Arborização	Educação	Comunicação Comercial
	Informações	Desenvolvimento e Capacitação	Preservação	Cultura	Atendimento
	Relações Trabalhistas	Avaliação e Reconhecimento	Tratamento de Resíduos	Imagem	Reclamações
	Desenvolvimento		Eficiência Energética	Inclusão Social	
	Saúde e Segurança			Segurança	
				Relações Governamentais	

Fonte: dados da pesquisa

**ETAPA 1 – Priorização dos Processos:** nesta etapa identificam-se os processos mais críticos para a gestão dos impactos socioambientais, por meio de três atividades: o mapeamento dos impactos dos processos; classificação dos processos de acordo com o grau de impacto e a seleção dos processos prioritários.

#### Atividades da primeira Etapa:

1. **Mapear os impactos dos Processos:** os processos organizacionais são analisados e classificados de acordo com a intensidade do impacto causado por suas atividades no meio ambiente: nenhum tipo de impacto, baixo impacto (b) e alto impacto (A). Os impactos socioambientais gerados pelas atividades dos processos também são classificados em função de sua natureza, conforme referências descritas no Quadro 2 (Qualidade de vida (QV), Informações (IF), etc.). O Quadro 3 apresenta um dos processos da Coelba submetido a esse procedimento.

Quadro 2 : Exemplo de Mapeamento dos Processos da Coelba

PLANEJAR, AMPLIAR E MELHORAR A REDE ELÉTRICA	Áreas	Público Interno					Fornecedores			Meio Ambiente				Sociedade						Clientes			
		QV	IF	RT	DS	SS	SC	DC	AR	AR	PR	TR	EE	ED	CT	IM	IS	AS	SG	RG	CC	AT	AR
01- Planeja o Desenvolvimento da Rede	EPI								A áreas prot	A áreas prot		A perd técn								A proj govern			
02- Elabora Projeto e Orçamento - RD	EMS,OER, EPI,OOE					b			A áreas prot	A áreas prot	A mat utiliz	A perd técn							A padr adot	b		b	
03- Elabora Projeto e Orçamento - LT	EMS,EPI					b			A áreas prot	A áreas prot	A mat utiliz	A perd técn							A padr traç		b		
04- Elabora Projeto e Orçamento - SE	EMS,EPI, EAT					b			b	b	A mat utiliz	A perd técn							A acess vizinh				
05- Executa / Comissiona - RD	EMS,OER, EPI,OOE			A hex demis		A NST			A fisc serv	A SGA	A SGA	A SGA							A impac to cliente e soci edade				
06- Executa / Comissiona - LT	EMS,EPI			A hex demis		A NST			A fisc serv	A SGA	A SGA	A SGA							A acid 3os				
07- Executa / Comissiona - SE	EMS,EPI, EAT			A hex demis		A NST			A fisc serv	A SGA	A SGA	A SGA							A acid 3os				

Fonte: dados da pesquisa

**Ordenar os Processos:** os processos são ordenados segundo a quantidade de impactos gerados por suas atividades. Aqueles processos que apresentam altos impactos são ordenados em uma escala classificatória, conforme Figura 4. Na figura, o eixo das abscissas é representado pelos processos da empresa (SR01, GS01, etc.) e o eixo das ordenadas pela quantidade de impactos socioambientais identificados nesses processos.

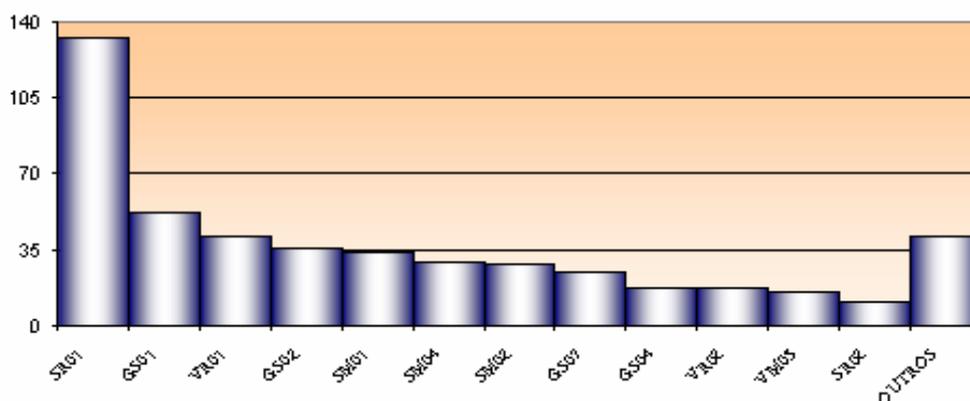


Figura 4: Ordenamento dos Processos Altos Impactos Socioambientais.

Fonte: dados da pesquisa

2. **Selecionar os Processos Prioritários:** é utilizada uma “Matriz de Seleção”, (Quadro 4), para a priorização dos processos. Na Matriz os processos são priorizados segundo o seu grau de impactos e pela sua importância estratégica para a empresa (número de estratégias que ocorrem através dos processos). Assim, a Matriz estabelece dois critérios de priorização:

Número de Impactos Socioambientais Altos, por processo: um grande número de impactos altos das atividades do processo sobre os aspectos socioambientais está relacionado à eficiência de gestão, já que a gestão desse processo implicará no controle de um grande número de impactos.

Nº. de Estratégias Impactadas pelos processos: quanto maior o número de Estratégias Organizacionais impactadas pelo processo em questão, maior a importância e a abrangência dos benefícios advindos de melhorias da gestão do processo.

Quadro 3: Matriz de Seleção de Processos Prioritários

CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO	Método de Pontuação			PONTUAÇÃO DOS PROCESSOS				
	Alto = 3 ptos	Médio = 2 ptos	Baixo = 1 pto	SR01	GS01	VR01	GS02	SM01
Nº de Impactos "Altos" sobre aspectos de responsabilidade socioambiental	>=40	>=20	<20	3	3	3	2	2
Nº de Estratégias (BSC) impactadas pelo processo	>=5 Estrat	>=3 Estrat	< 3 Estrat	2	3	3	2	1
<b>Pontuação Total</b> (para Priorização)	<b>Somatório</b>			<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Fonte: dados da pesquisa

Ao final das atividades estabelecidas na Etapa 1, alguns processos foram priorizados: GS01- Efetuar a Gestão Estratégica; VR01- Planejar, Ampliar e Melhorar a Rede; SR01- Operar, Gerenciar Incidências e Manter a Rede; SM04- Realizar Novas Ligações e GS07- Gerenciar Empreiteiras.

**ETAPA 2 – Definição dos Indicadores de Gestão**: essa etapa define, para cada uma das atividades dos processos organizacionais, indicadores que permitem gerenciar seus respectivos impactos socioambientais classificados como “altos”. Essa etapa compreende três atividades: definir lista de indicadores; estudar os maiores impactos socioambientais do processo; e selecionar os indicadores para gestão dos impactos socioambientais do processo:

#### Atividades da segunda Etapa:

1. **Definir lista de indicadores**: o objetivo é selecionar indicadores de desempenho existentes e que possam ser utilizados para a gestão dos impactos socioambientais mapeados. Essa seleção é realizada a partir dos indicadores existentes no Balanço Social e Ambiental, no Questionário ETHOS e no Balanced Scorecard. A partir da seleção, os principais indicadores são correlacionados às classes de indicadores socioambientais apresentados no Quadro 2. No Quadro 5 são apresentados exemplos de indicadores utilizados pela Coelba nessa etapa.

Quadro 5: Parte da lista básica de indicadores

INDICADOR	SIGLA	BSC	ETHOS	RG	GIR	OV	IF	RT	DS	SS	SC	DC	AR	AR	PR	TR	EE	ED	CT	IM	IS	AS	SG	RG	CC	AT	AR	
							Público Interno			Fornecedores			Meio Ambiente			Sociedade						Clientes						
Índice de Reclamações	IRR	X																		X								X
Índice Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho	IQV	X				X																						
Taxa de Frequência de Acidentes - Empregados Próprios	TFA_Coelba		X							X																		
Taxa de Frequência de Acidentes - Empregados Terceirizadas	TFA_EPS		X							X																		
Taxa de Gravidade de Acidentes - Empregados Próprios	TGA_Coelba		X							X																		

Fonte: dados da pesquisa

2. **Estudar os maiores impactos sociambientais do processo:** nessa atividade se identifica a natureza do controle a ser implementado para gestão dos impactos socioambientais gerados pelos processos e identificados nas etapas anteriores. Nessa atividade são considerados apenas os impactos mapeados e sinalizados como de alta intensidade (Quadro 3). A figura 5 apresenta o exemplo de um processo da Coelba submetido a esse procedimento.
3. **ETAPA 3 – Adequação dos Documentos Normativos:** esta etapa inclui a revisão dos documentos normativos relativos às atividades dos processos organizacionais, instrumentos para controle dos impactos socioambientais. A Coelba dispõe de um sistema informatizado para gestão dos documentos normativos (Sistema para Gestão de Normativos -SGN) que disponibiliza os documentos por tema, por área, por processos e atividades. Nessa etapa é avaliada a necessidade de ajustes nos procedimentos operacionais relacionados aos processos prioritários (Etapa 1 - atividade 3), com o propósito de mitigar os impactos socioambientais identificados. Esta etapa está dividida em três atividades: identificação dos documentos normativos, análise da adequação dos documentos normativos e adequação dos documentos normativos.

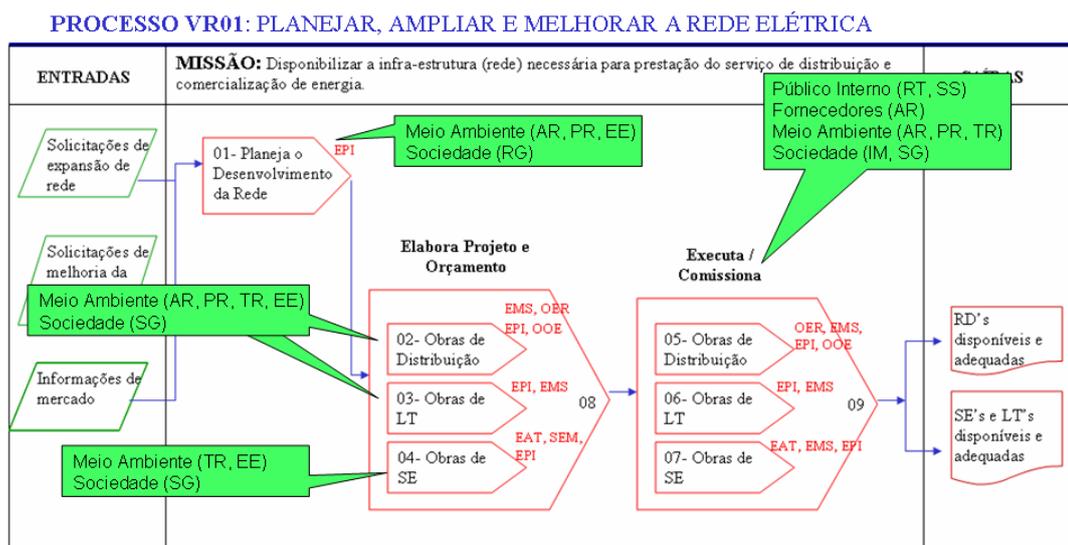


Figura 5: Impactos Socioambientais das atividades do Processo VR01  
 Fonte: dados da pesquisa

4. **Selecionar os indicadores para gestão dos impactos socioambientais do processo:** são selecionados, dentre os indicadores listados na atividade 1, aqueles mais adequados ao controle dos altos impactos socioambientais do processo em estudo. Para os impactos estudados de cada atividade, são definidos indicadores de gestão, a partir da lista básica de indicadores dos processos. No final desta etapa, obtêm-se uma relação dos indicadores a serem controlados e os processos (e atividades) que devem ser gerenciados para identificação de oportunidades de melhorias, do ponto de vista socioambiental. No Quadro 6 podem ser visualizados alguns indicadores selecionados para esse fim (Resultados da Pesquisa de Clima, Custo de Poda de Árvore, etc.) e os processos da Coelba aos quais estão vinculados (Processo GS01, Processo Vr01, etc.).

Quadro 5: Lista de indicadores socioambientais dos processos

1 - Base de Cálculo	Processo	Processo relacionado	Atividade	Solução
<b>2 - Indicadores Sociais Internos</b>				
<b>2.2 Alimentação</b>				
2.2.1 Vale refeição/ Alimentação ( parte da empresa - Planilha RAT)	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	A informação será obtida pelo PGOE/PCG diretamente do SAP R/3.
<b>2.3 Encargos sociais compulsórios</b>				
	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	A informação será obtida pelo PGOE/PCG junto à área responsável
<b>2.4 Previdência privada</b>				
	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	A informação será obtida pelo PGOE/PCG diretamente do SAP R/3.
<b>2.5 Saúde</b>				
2.5.1 Plano de Saúde	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	Será criada uma Ordem Estatística para acompanhar o item.
2.5.2 Plano de Saude( Suplementação de auxílio doença )	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	
2.5.3 Suplementação de auxílio acidente	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	
2.5.4 Pecúlio Acidente	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	
2.5.5 Programa de Atendimento ao Deficiente ( PAD )	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	
2.5.6 Auxílio saúde dependente	GS02	Prover, desenvolver e manter pessoas	Rel. trabalhistas e benefícios	

Fonte: dados da pesquisa

**Atividades da terceira Etapa:**

1. **Identificar os documentos normativos:** identifica os documentos normativos relativos às atividades dos processos organizacionais, iniciando pelos processos prioritários – atividades com alto impacto socioambiental.
2. **Analisar adequação dos documentos normativos:** avalia se os documentos normativos existentes consideram ações de prevenção/correção dos respectivos impactos socioambientais.
3. **Adequar os documentos normativos:** ajusta os documentos normativos que não estejam adequados para a gestão dos impactos socioambientais.

**ETAPA 4 – Adequação dos Orçamentos de Custeio e de Investimento:** o objetivo desta etapa é inserir, nos orçamentos de custeio e de investimento, mecanismos que permitam extração automática de informações relativas aos valores despendidos com responsabilidade socioambiental. Esta etapa é composta por três atividades:

**Atividades da quarta Etapa:**

1. **Identificar as despesas e os investimentos a serem gerenciados:** identifica as despesas e investimentos considerados no Balanço Social e Ambiental, e/ou no Questionário ETHOS e/ou no Balanced Scorecard.
2. **Definir mecanismos para coleta das informações:** verifica quais informações de custeio e investimento já são disponibilizadas e, para as demais, define mecanismo específico para coleta das informações. Cada uma das informações identificadas na atividade anterior é analisada, e são definidos instrumentos para as respectivas coletas de informações, conforme Quadro 7. Nesse quadro podem ser identificados cada um dos tipos de despesas e investimentos vinculados às atividades/processos com impacto socioambiental (Base de Cálculo). Também podem ser identificadas as fontes dessas informações financeiras (Solução).

Quadro 6: Exemplo de mecanismos de coleta de informações

INDICADOR	SIGLA	GS01	VR01	SM04	GS07	SR01
Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional	CO	X				
Custo de Poda de Árvores e Limpeza de Faixa	CPLF	X	X			X
Índice de Cumprimento dos Planos de Ajuste, derivados de processos de Auditoria	CPRA	X				
Consumo Médio Total por Cliente	CTC		X			
Custo de Treinamento por Empregados de EPS	CTEPS				X	
Duração Equivalente de Interrupção do Fornecimento	DEC					X
Número de casos de descumprimento da Política de Segurança da Informação	DPSI	X				
Frequência Equivalente de Interrupção do Fornecimento	FEC					X
Gastos com Capacitação e Desenvolvimento Profissional	GCDP	X				
Gastos com Licenciamento Ambiental	GLA	X				
Gastos com Projetos relativos à Cultura	GPCT	X				
Gastos com Educação Ambiental	GPEA	X				

**Implementar mecanismos para coleta das informações:** para a implantação dos mecanismos definidos na etapa anterior, avalia-se a necessidade de adequação da estrutura orçamentária disponibilizada no sistema de informações corporativas. Quando se justifica a introdução de alterações nessa estrutura, implementam-se os mecanismos de coleta de dados, efetuando-se os testes necessários. Nesse sentido, a Coelba inseriu na estrutura orçamentária disponibilizada pelo seu sistema de informações corporativas, mecanismos conhecidos com Ordens Estatísticas que lhe permitem ter acesso aos dispêndios realizados especificamente nas atividades que resultam em impactos socioambientais.

**ETAPA 5 – Gerenciamento dos Impactos Socioambientais:** essa etapa tem como objetivo sistematizar a gestão dos impactos socioambientais. Para tanto, todos os indicadores de controle definidos nas etapas anteriores são configurados em fichas específicas, (Figura 6).

Indicador de RS	IQV_Coelba		Índice de Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho	
Categoria	Público Interno		Aspecto de atuação	Qualidade de Vida
Definição	Esse indicador visa mostrar a evolução da Empresa nas questões que envolvem a Qualidade de Vida no ambiente de trabalho dos seus colaboradores.			
Processos / Atividades	GS01 - 01	SR01 - 07; 15; 16; 19; 20		
Áreas Envolvidas	EPI, EMS, EAT, EOS, PCG, OER	Área Responsável: GSS	Periodicidade: Anual	Unidade: %
Método de Cálculo	$IQV = (N.^{\circ} \text{ de ações realizadas} / N.^{\circ} \text{ de ações previstas}) \times 100$ Ações previstas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feiras de Saúde</li> <li>- Programa de Massagem Terapêutica</li> <li>- Programa de Ginástica</li> <li>- Campanhas Preventivas de Saúde</li> </ul>			
<b>Faixas de Avaliação para 2008</b>				
Excelente			IV	80
Muito Bom			IV	60
Bom			IV	50
Suficiente			IV	25
Insuficiente			IV	0

Figura 6: Ficha de Descrição dos Indicadores

Fonte: dados da pesquisa

Esses documentos apresentam a definição dos indicadores, os processos organizacionais a que estão vinculados, suas métricas, periodicidades, unidades e responsáveis por suas apurações. Para facilitar a visualização e análise dessas informações, os indicadores ainda são agrupados e organizados segundo os itens e aspectos de classificação dos impactos de responsabilidade social adotados pela Coelba (descritos no Quadro 2), de forma a se constituir uma planilha com indicadores estratégicos para o tratamento de impactos socioambientais pela empresa. Em função dos resultados alcançados, os desempenhos desses indicadores podem ser classificados em cinco níveis diferentes: Excelente, Muito Bom, Bom, Suficiente ou Insuficiente. A Figura 7 apresenta um exemplo relacionado a essa prática.

Aspecto		Sistema de Acompanhamento dos Indicadores			Mês / Ano: dez/08	
		Indicador	Pontos	Nível Esperado	Valor / Nível Obtido	Avaliação
Qualidade de Vida	1	<i>Nome do Indicador</i> <i>Sigla do Indicador</i> <i>Parâmetro de Medida:</i> <i>Unidade / Parâmetro de Medida</i>	<b>Nº de pontos do indicador</b>	faixa exc	<b>Resultado</b>	Excelente
		faixa m bom		Muito Bom		
		faixa bom		Bom		
		faixa sufic		Suficiente		
Qualidade de Vida	2	<i>Nome do Indicador</i> <i>Sigla do Indicador</i> <i>Parâmetro de Medida:</i> <i>Unidade / Parâmetro de Medida</i>	<b>100</b>	faixa insuf	<b>67</b>	Insuficiente
		$\geq 80$		Excelente		
		$\geq 60$		Muito Bom		
		$\geq 50$		Bom		
Informações	3	<i>Nome do Indicador</i> <i>Sigla do Indicador</i> <i>Parâmetro de Medida:</i> <i>Unidade / Parâmetro de Medida</i>	<b>Nº de pontos do indicador</b>	$\geq 25$		Suficiente
		$\geq 0$		Insuficiente		
		faixa exc		Excelente		
		faixa m bom		Muito Bom		
Informações	4	<i>Nome do Indicador</i> <i>Sigla do Indicador</i> <i>Parâmetro de Medida:</i> <i>Unidade / Parâmetro de Medida</i>	<b>Nº de pontos do indicador</b>	faixa bom		Bom
		faixa sufic		Suficiente		
		faixa m bom		Muito Bom		
		faixa exc		Excelente		

Figura7: Ficha Resumo dos Indicadores de RS – Público Interno  
Fonte: dados da pesquisa

O controle dos impactos socioambientais também é monitorado pelos ciclos de auditoria interna da empresa, com o objetivo de assegurar a melhoria contínua e a perpetuidade do modelo desenvolvido. O primeiro ciclo de auditoria interna com este enfoque teve início no 1º trimestre de 2011. Além disso, a COELBA desenvolveu um aplicativo computacional para o gerenciamento dos indicadores de impactos socioambientais de forma automatizada. O objetivo deste aplicativo é tornar as atividade de controle e monitoramento dos impactos socioambientais automática, com interface e importação de dados do sistema integrado de gestão (ERP).

## 5. Considerações Finais

O contexto atual exige das empresas um esforço constante de adaptação à nova dinâmica e exigências da sociedade em termos de desenvolvimento sustentável. Na busca de soluções para atender essas demandas, vários têm sido os instrumentos utilizados pelas empresas contemporâneas para melhorar suas práticas de gestão. Neste ambiente, a gestão da RSC é essencial para a sustentabilidade das organizações. Esse tema, atualmente, é parte integrante de estratégias empresariais, sendo utilizado como indicador de avaliação de desempenho. Assim, consolida a tendência de inserir na rotina diária das organizações a consciência de que os impactos das atividades socioambientais necessitam ser geridos de forma eficaz, tendo em vista que essas atividades têm impactos sobre a vida dos cidadãos. Dessa forma, o gerenciamento da RSC assume caráter estratégico na busca pela sobrevivência.

Este trabalho teve como objetivo apresentar o modelo de gestão dos impactos socioambientais desenvolvido e aplicado pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba. O modelo apresentado tem como base conceitual as dimensões proposta pelo

modelo explicativo da RSC do Instituto Ethos, sendo estruturado a partir da metodologia do Balanced Scorecard e da Gestão de Processos da empresa. Como consequência, os processos de negócio da empresa são avaliados e classificados em função de suas características específicas. . A articulação entre o BSC, o Mapa de processos e o modelo de RSC, tem como objetivo assegurar que os conceitos de responsabilidade social sejam incorporados na cultura organizacional.

Os modelos teóricos explicativos da RSC apresentados discutem os fundamentos e os princípios da responsabilidade social corporativa que devem ser considerados na compreensão da gestão dos impactos socioambientais. O modelo proposto e desenvolvido pela Coelba operacionaliza de maneira estratégica esses fundamentos e princípios subjacentes nos modelos explicativos de RSC. Portanto, o modelo busca identificar, medir e gerenciar os impactos socioambientais das atividades que compõem os processos de negócio da empresa.

A implantação do modelo tem possibilitado maior entendimento, por parte dos colaboradores, em relação à responsabilidade sobre os impactos socioambientais. Isto tem facilitado o processo de comunicação do programa Energia para Crescer e tem consolidado a macro-estratégia de RSC, adotada pela empresa. A identificação e o controle dos impactos socioambientais têm permitido à empresa ajustar suas práticas e procedimentos operacionais (normativos) e otimizar o direcionamento de investimentos dos seus recursos.

Os resultados alcançados, até o momento, com a implantação do modelo indicam que o mesmo pode ser utilizado pelas organizações do setor elétrico brasileiro, como instrumento para gerenciar os impactos socioambientais. O presente trabalho não esgota a discussão sobre a gestão da responsabilidade social corporativa, mas pretende contribuir para a evolução das práticas vinculadas ao tema.

## Referências

- ASHLEY,P. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**. Vol.4, n.4, p. 497-505, out-dez. 1979.
- ETHOS, Indicadores de responsabilidade social. Acesso em 12/07/2008, disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- QUAZI, A. M.; O'BRIEN, D. An empirical test of a cross-sectional model of corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**. Vol. 25p. 33-51. 2000.
- SCHWARTZ, M.S.; CARROLL, A.B. Corporate Social Responsibility – a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**. Vol.13, n.4, p. 503-530. 2003.
- SIENA, Osmar. Método para avaliar desenvolvimento sustentável: técnicas para escolha e

ponderação de aspectos e dimensões. In: **Produção** vol.18, no.2, p.359-374, 2008.

STREIMIKIENE, Dália; SIVICKAS, Gintautas,. **The EU sustainable energy policy indicators framework. 2008.**

WARTICK, S.; COCHRAN, P.L. The Evolution of Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**. Vol. 29, n.1, p.124-132. 1985.

WELZEL, E; LUNA, M. M. M; Maria BONIN, A. S. Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. Anais do **XXXII Encontro ANPAD**, RJ, 6 a 10 de setembro, 2008.

WOOD, D., Corporate Social Performance Revisited, **Academy of Management Review**, p. 695, 1991.

ZENISEK, T.S. Corporate Social Responsibility. A conceptualization on organizational literature. **Academy of Management Review**. Vol. 4, n.3, p. 359-368. 1979.