



## IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA INDUSTRIAL

Tássia Bastos Sobreira

Mestre em Administração pelo Centro Universitário da FEI, Brasil

Centro Universitário da FEI, Brasil

tassiajb@gmail.com

Reny Aparecida Galvão

Doutoranda em Administração pelo Centro Universitário da FEI, Brasil

Universidade Mogi das Cruzes/Villa Lobos, Brasil

reny\_galvao@yahoo.com.br

Maria Tereza Saraiva de Souza\*

Doutora em Administração Fundação Getúlio Vargas/SP, Brasil

Centro Universitário da FEI, Brasil

mtereza@fei.edu.br

### RESUMO

Este trabalho teve como o objetivo verificar se os indicadores do Instituto Ethos contribuem para analisar práticas sociais e desenvolver programas de responsabilidade social empresarial em empresas de pequeno porte. A estratégia de pesquisa escolhida foi o método de estudo de caso único em uma empresa do setor de tratamento térmico. Na coleta de dados utilizou-se um questionário de acordo com os parâmetros dos Indicadores do Instituto Ethos. Os resultados do programa mostrou que a utilização desses indicadores na avaliação das ações sociais serviu de parâmetro para uma empresa industrial de pequeno porte implementar um programa de responsabilidade social corporativa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social empresarial; Indicadores socioambientais; Gestão socioambiental.

---

\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia: Rua Tamandaré, 688 – Liberdade – São Paulo – SP - CEP 01525-000

Data do recebimento do artigo (received): 07/Out./2014

Data do aceite de publicação (accepted): 19/Dez./2014

Desk Review

Double BlindReview

## **IMPLEMENTATION OF A PROGRAM OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY IN A SMALL INDUSTRIAL COMPANY**

### **ABSTRACT**

This study aimed to verify the indicators support the Ethos Institute to analyze social practices and the development of corporate social responsibility programs in small businesses. The research method chosen was single case study on a company's industry heat treatment. Data were collected using a questionnaire in accordance with the parameters of the indicators of Ethos Institute. The program results showed that the use of these indicators in assessing an appropriate social actions. Such indicators can be parameter small industries to implement Corporate Social Responsibility programs.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Socio-environmental indicators. Social and environmental management

## **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL PEQUEÑO**

### **RESUMEN**

Este trabajo tuvo como objetivo verificar los indicadores de la ayuda del Instituto Ethos para analizar las prácticas sociales y el desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial en las pequeñas empresas. El método de investigación elegida fue estudio de caso único en una empresa de la industria de tratamiento térmico. Los datos se recolectaron utilizando un cuestionario de acuerdo con los parámetros de los indicadores del Instituto Ethos. Los resultados del programa mostraron que el uso de estos indicadores en la evaluación de acciones sociales son adecuados. Tales indicadores pueden ser un parámetro para que pequeñas industrias implementen programas de responsabilidad social corporativa.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa. Indicadores socio-ambientales. Gestión social y ambiental

## INTRODUÇÃO

As empresas são responsáveis pelos impactos de suas atividades na sociedade e no meio ambiente incluindo produtos, serviços e processos. Para tanto, devem adotar um comportamento transparente, ético e a responsabilidade social nos negócios, com o objetivo de preservar os recursos ambientais e culturais para futuras gerações, por meio da redução das desigualdades sociais e respeito à diversidade.

Para Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), a responsabilidade social no mundo dos negócios consiste na obrigação da empresa em minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos sobre os *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo). A Responsabilidade Social Empresarial também está ligada à imagem que as empresas querem ter perante o mercado (Pereira, Souza & Pereira, 2005). Atualmente, possuir um programa de responsabilidade social empresarial é fator primordial para manter-se competitivo, em razão do fato dos consumidores estarem cada vez mais conscientes e atentos aos impactos sociais e ambientais das empresas.

Porter e Kramer (2006) afirmam que o desempenho de uma empresa pode ser influenciado pela incorporação das práticas de RSE nas suas estratégias para obter maior vantagem competitiva. Segundo os autores, as organizações que apresentam uma contribuição positiva à sociedade e sem quaisquer efeitos negativos sobre o meio ambiente geram um maior retorno para as partes interessadas.

Os tipos de benefícios incluem aspectos normativos, como a obtenção de certificações e a fidelização de clientes (Hitt & He, 2008), a diminuição do risco de conflitos com as partes interessadas, a melhoria da imagem, maior competitividade por meio da diferenciação de mercado e melhoria da produtividade e redução do absenteísmo do trabalho (Mendiola, Beltran & Tirados, 2013).

Nas grandes organizações, a inclusão da RSE na estratégia de gestão está cada vez mais abrangente. Porém, nas micro e pequenas empresas – MPEs esta visão estratégica ainda é incipiente pela falta de prioridade na alocação de recursos. No entanto, as MPEs desempenham um papel crucial na economia mundial (Mendiola, Beltran & Tirados, 2013). No Brasil, existem 6,3 milhões de empresas e desse total, 99% são MPEs. Representam 20% do Produto Interno Bruto e 60% dos empregos gerados no nosso país (Sebrae, 2014). Entre as dificuldades de inclusão da RSC em MPEs há ainda a falta de ferramentas e de instrumentos de avaliação que auxiliem a gestão social dessas empresas.

Diante do exposto, a questão que norteia esta pesquisa é: como uma empresa de pequeno porte analisa e desenvolve práticas de responsabilidade social? Dessa forma, essa pesquisa teve como o objetivo verificar se os indicadores do Instituto Ethos contribuem para analisar práticas sociais e desenvolver programas de responsabilidade social empresarial em empresas de pequeno

porte. Os objetivos específicos foram: identificar como uma pequena empresa incorpora as práticas de RSE; analisar se os resultados estão alinhados aos preceitos da RSE e; avaliar como o conceito de RSE é disseminado entre os *stakeholders*.

Para o presente estudo foi selecionada uma empresa de tratamento térmico que incorporou em suas práticas a responsabilidade social empresarial, fato este que deve ser ressaltado, por este ramo ser um dos mais poluentes e contaminantes devido aos altos impactos decorrentes da disposição de resíduos provenientes do processo produtivo.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A fundamentação teórica discutida nesse item aborda as principais dimensões e os indicadores de responsabilidade social. Particularmente, discutem-se os Indicadores Ethos de RSE que serviram de parâmetro para o estabelecimento das categorias de análise.

### **Indicadores de Responsabilidade Social**

Carroll (1991) desenvolveu um modelo conceitual de responsabilidade social compreendido em quatro dimensões, elencados em forma de pirâmide: econômica, legal, ética e discricionária ou filantrópica. Segundo a autora, para uma empresa ser responsável em termos sociais, deve cumprir todos os atributos presentes em cada uma delas. O critério econômico remete ao fato de que as organizações deverão maximizar seus ganhos e reduzir seus gastos, visando ao lucro. A segunda dimensão é a responsabilidade legal que, "como parte do cumprimento do 'contrato social' entre o mercado e a sociedade, espera-se que as empresas busquem seus objetivos econômicos dentro da lei" (Carroll, 1991, p. 5). A responsabilidade ética de uma empresa é refletida positivamente na sua imagem, gerando segurança para a sociedade, ao demonstrar preocupação com o bem estar social, e não apenas o retorno financeiro. No topo da pirâmide destaca-se a responsabilidade discricionária ou filantrópica, que diz respeito ao "desejo das comunidades que as empresas contribuam com seu dinheiro, facilidades, e tempo de seus funcionários para programas ou propósitos humanitários" (Carroll, 1991, p. 7). A filantropia deve surgir como uma ação voluntária por parte das empresas com o intuito de zelar para o desenvolvimento e bem estar da sociedade como um todo.

Barbieri e Cajazeiras (2012) reforçam o conceito de Carroll (1991) ao afirmarem que existem quatro categorias relacionadas à responsabilidade social: a econômica, na qual a empresa tem que fornecer bens e serviços à sociedade e o dever de ser lucrativa; a legal, em que a empresa deve estar em conformidade com as leis; a ética que deve evitar danos à sociedade e; filantrópica, que cumpre o papel de cidadania junto às comunidades. Essas categorias reforçam os objetivos e compromissos éticos da empresa e fortalece as legitimidades sociais de suas atividades.

Para Melo e Froes (2004), a responsabilidade social empresarial atua em duas dimensões: no público interno e na comunidade externa. Enfatizam que a responsabilidade social interna visa à motivação e ao bem estar dos colaboradores, criando um ambiente agradável no trabalho. Por outro

lado, a responsabilidade social externa está focada nas ações sociais da empresa, direcionadas para a comunidade de entorno. Segundo os autores, a cidadania empresarial ocorre quando existe eficácia na atuação das duas dimensões.

Segundo Schommer (2000) o conceito de RSE está relacionado aos três pilares do desenvolvimento sustentável – econômico, social e ambiental. A autora ressalta que as empresas devem ter iniciativas para promover o bem estar social: atuar de maneira ética em todas as etapas de sua atividade produtiva; desenvolver práticas de investimento social; contribuir aos debates sobre políticas públicas das diversas áreas; engajar em iniciativas globais como Pacto Global e Objetivos do Milênio; gerenciar os impactos na cadeia de valor; lançar produtos que incentivem à mudança do comportamento do consumidor; participar de mudanças no mercado financeiro, criando fundos sustentáveis de capital e; instituir indicadores financeiros para questões socioambientais.

Devido às exigências do mercado competitivo e à pressão de clientes e fornecedores, as empresas estão mudando seu perfil em função das questões socioambientais e, buscando minimizar o impacto negativo proveniente da sua cadeia produtiva. Jabbour e Jabbour (2008) afirmam que algumas empresas ao selecionarem seus fornecedores, optam por aqueles que adotam práticas de sustentabilidade nas suas estratégias. Para tanto, estão apresentando soluções que reduzem danos à sociedade, tais como: melhoria de salário e renda; redução do número de acidentes; treinamentos e capacitações; geração de emprego; inclusão social; erradicação do trabalho infantil, do trabalho escravo, entre outros.

Para a mensuração do desempenho de uma empresa, Zadek (2001) afirma que primeiramente deve-se compreender qual é o objetivo da empresa e de que forma está agindo para alcançá-lo; em seguida, é necessário descobrir quais são as consequências advindas da sua atividade; a fim de saber qual é a melhor forma de relacionamento com os *stakeholders* e; então desenvolver formas mais eficazes de aperfeiçoamento do desempenho social.

Tendo em vista a necessidade de aferição das práticas de ações de responsabilidade social das empresas, foram desenvolvidos indicadores em diversos países. No Brasil, os indicadores mais adotados são os criados pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE (1997), pelo Instituto Ethos (2007) e as normas SA 8000 (1997), NBR 16001 (2004) e ISO 26000 (2010).

O primeiro instituto que desenvolveu uma ferramenta de aferição das práticas de ações sociais empresariais no Brasil foi o IBASE. Criado no início da década de 1980 desenvolveu uma metodologia de divulgação do Balanço Social estruturado em sete grupos que evidenciam indicadores e informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, acionistas e à comunidade (Ibase, 2014).

A norma SA 8000 parte do princípio básico de que a empresa deve cumprir as leis nacionais relativas aos empregados e terceirizados e adotar as disposições das convenções da OIT concernentes aos Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho mesmo quando não foram

incorporadas à legislação do país. A partir da criação dessa norma, as iniciativas de normalização no campo da responsabilidade social se multiplicaram (Barbieri & Cajazeiras, 2012).

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) desenvolveu a norma NBR 16001, que estabelece requisitos para a criação e operação de um sistema de gestão de responsabilidade social. Essa norma tem por objetivo prover às organizações os elementos de um sistema de gestão da responsabilidade social, auxiliando-as a alcançar seus objetivos relacionados com esse tema.

A norma ISO 26000, criada no ano de 2010, tem como propósito básico ser um documento integrador de diversos instrumentos de gestão reconhecidos internacionalmente. A ISO 26000 (ISO, 2012, p. 5) aponta que "a meta de uma organização socialmente responsável deve ser a de contribuir para o desenvolvimento sustentável". A organização é considerada composta de duas camadas interligadas, uma estratégica e outra operacional. Ao lidar com aspectos estratégicos das organizações, a ISO 26000 orienta a escolha de princípios diretivos e a integração das questões econômicas, sociais e ambientais nos aspectos operacionais da empresa, incluindo os que tratam da elaboração dos relatórios (ABNT, 2010).

O Instituto Ethos é uma organização não governamental brasileira que, de acordo com seus estatutos, foi constituído para servir como um elo entre o mundo empresarial e as necessidades sociais. Para o Instituto Ethos (2014, p. 4), a responsabilidade social é "a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável". De acordo com Instituto Ethos (2014) é importante que as organizações acompanhem às constantes evoluções da sociedade, disseminando a diversidade e minimizando a desigualdade social e evitando a agressão ao meio ambiente.

O relatório do Instituto Ethos propõe um conjunto de 40 indicadores organizados em sete temas: Valores, Transparência e Governança (6); Meio Ambiente (5); Público Interno (13); Fornecedores (4); Consumidores e Clientes (3); Comunidade (4) e Governo e Sociedade (5) (Instituto Ethos, 2014). Em 2007, o Instituto Ethos reformulou o sistema de Indicadores Ethos, para fomentar a indução de práticas de responsabilidade social. Iniciativa que visa estimular e facilitar os processos de gestão socialmente responsável nas cadeias de valor das empresas já comprometidas com o tema e que esperam ampliar os resultados de suas ações por meio de seus fornecedores e clientes. Permitindo apontar prioridades, estabelecer metas e iniciativas conjuntas, facilitar o acompanhamento das ações por meio de avaliações periódicas e muitas outras possibilidades para que a empresa e sua cadeia de valor evoluam juntas em direção à sustentabilidade.

## **MÉTODO DE PESQUISA**

A tipologia de pesquisa empregada neste trabalho pode ser considerada exploratória e descritiva. Exploratória porque tem o intuito de tornar um problema complexo mais preciso, para

prover critérios e compreensão ou ainda construir hipóteses para estudos posteriores (Collins & Hussey, 2005). Para esta finalidade foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental que contribuiu para o estabelecimento de categorias e subcategorias que foram analisadas no estudo de caso. Descritiva porque objetiva conhecer, classificar e interpretar a realidade (Malhotra, 2001).

Optou-se pela pesquisa qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso, que conforme a definição de Yin (2001, p. 8) “é a estratégia preferida quando se está examinando eventos contemporâneos, em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados”.

Neste estudo, a unidade de análise foi uma empresa de pequeno porte no setor termoquímico. Optou-se pela escolha da empresa por ela ser uma das pioneiras na área em que atua e estar em fase de implementação de um programa estruturado de responsabilidade social.

As fontes de evidência utilizadas na coleta de dados foram as entrevistas, a pesquisa documental, a observação e questionários. De acordo com Yin (2005, p. 112) a utilização de diversas fontes de evidência é importante para aumentar a confiabilidade de um estudo de caso e necessário para encadear as evidências.

O questionário serviu como base de levantamento de dados da empresa, objeto de estudo, com a finalidade de obter um panorama das ações de RSE. O questionário foi organizado em sete temas utilizando as mesmas categorias dos Indicadores Ethos: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidades; governo e sociedade. As entrevistas com os gestores e partes interessadas seguiram um roteiro semiestruturado e tiveram a finalidade aprofundar os temas levantados no questionário, assim como as observações na empresa e os documentos analisados.

A forma de análise dos resultados foi fundamentada em diversas fontes de evidências, com os dados convergindo em um formato de triângulo. Para Yin (2005) isto fortalece o estudo, possibilitando o pesquisador a desenvolver linhas convergentes de investigação. Os resultados obtidos serão confrontados com a teoria e o modelo de delimitação, com isto será possível compreender o fenômeno profundamente e extrair conclusões. Os resultados das entrevistas, da observação, da pesquisa documental e dos questionários foram tratados por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dos dados por intermédio de procedimentos de transformação.

Posteriormente, foi desenvolvida a construção da rede de sensibilização do projeto, mapeando todas as partes interessadas que a empresa se relaciona, por meio de reuniões com diretoria e gerência, identificando os impactos gerados e as ações corretivas.



## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item é apresentada a caracterização da empresa e a análise das ações de RSE com base nos seguintes indicadores: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; governo e sociedade.

### Caracterização da Empresa

Fundada em 1982, a empresa é pioneira em prestação de serviços de tratamento térmico no Brasil entre eles: alívio de tensões, recozimento, coalescimento com ou sem atmosfera controlada, normalização, têmpera e revenimento, jateamento, perlilitização, ferritização, solubilização, envelhecimento, carbonitreção (gasosa), cementação (gasosa), beneficiamento de ferramentas e têmpera por Indução. Está localizada na região metropolitana de São Paulo e possui mais três unidades: Osasco, Araraquara e Piracicaba. A empresa atende às normas automotivas nacionais e internacionais, além de ter certificação em qualidade pela ISO 9001.

### Valores, Transparência e Governança

Segundo os Indicadores Ethos (2012), valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social e, portanto, as empresas devem proporcionar benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e meio ambiente, além de trazer retorno para os investidores. Na Tabela 1 estão relacionadas as ações da empresa referente a valores, transparência e Governança, abordando especificamente o compromisso ético, cultura organizacional, partes interessadas e concorrência.

Tabela 1.

#### Ações da empresa - Valores, Transparência e Governança

Indicadores: Valores Transparência e Governança	Ações sociais da empresa
Compromisso ético	Na empresa não existe preconceito na contratação de funcionários (gênero, raça, opção sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como os portadores de deficiência); faz-se integração dos funcionários passando a cultura da empresa, por meio do seu Código de Conduta.
Enraizamento na cultura organizacional	A empresa possui Código de Conduta escrito e divulgado.
Diálogo entre as partes interessadas (parceiros)	A empresa mantém bom relacionamento com as partes interessadas; disponibiliza na recepção, há informativos mensais a respeito dos principais ações.
Relações com a concorrência	Concorrentes são tratados de forma ética e como parceiros.
Balanco social	Estuda uma proposta de projeto de responsabilidade social empresarial.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao analisar as repostas conclui-se que há práticas de respeito aos colaboradores, pois não foi mencionado nenhum tipo de discriminação e os concorrentes são tratados de forma ética,



corroborando as afirmações dos autores Barbieri e Cajazeiras (2012) e Carrol (1991). Dentre os princípios da RSE encontram-se: a transparência; o comportamento ético e; o respeito à lei, às normas de comportamento e aos direitos humanos, que fortalecem a legitimidade social de suas atividades. Porém, vale destacar que a maioria dessas práticas, apesar de fazerem parte da cultura da empresa estudada, não está formalizada em nenhum documento.

### **Público interno**

De acordo com os Indicadores Ethos (2012) a empresa que utiliza os princípios de RSE não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, mas vai além ao investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados. Visa à melhoria das condições de trabalho e de um maior vínculo de relacionamento com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelados por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. A Tabela 2 apresenta as ações da empresa sobre o público interno, abordando relações com sindicatos, compromisso com as crianças, valorização da diversidade, relações com trabalhadores terceirizados, política de remuneração, saúde, segurança e condições de trabalho; desenvolvimento profissional e empregabilidade; demissões e preparação para a aposentadoria.

Tabela 2.

### **Ações da empresa de acordo com o indicador Público Interno**

Indicador: Público Interno	Situação da Empresa
Relações com sindicatos	A empresa nunca foi penalizada pelos funcionários por ações do sindicato (17 anos de relações sem penalização).
Gestão Participativa	Não há gestão participativa, as decisões são centralizadas.
Compromisso com o futuro das crianças	A empresa fornece Auxílio Creche para os funcionários com filhos de até um ano de idade, também distribui livros infantis.
Valorização da diversidade	Não há nenhum tipo de discriminação na empresa (gênero, raça, opção sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como os portadores de deficiência).
Relações com trabalhadores terceirizados	Oferece refeição a esses trabalhadores, que são tratados da mesma forma que os funcionários.
Política de remuneração	Não possui.
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	A empresa possui laudo de segurança de suas instalações (iluminação, ventilação, etc.); fornecem EPIs e EPCs adequados às funções exercidas em cada setor; não é permitido fumar nas instalações da empresa; oferece plano de saúde aos funcionários.
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	Proporciona cursos para funcionários e bolsas de estudos.
Comportamento frente a demissões e preparação para aposentadoria	Não possui nenhuma ação.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Conclui-se, a partir da análise dos dados, que os trabalhadores têm um ambiente de trabalho favorável que contribui para o seu bem estar e segurança, além de programas de benefícios que englobam vale-alimentação, plano de saúde para os funcionários, estendido aos familiares, incentivo ao aperfeiçoamento profissional com o oferecimento de bolsa estudo e cursos de capacitação. Essas ações são descritas por Melo Neto e Froes (2004), como ações de RSE interna por promover comprometimento dos colaboradores, podendo trazer ganhos de produtividade.

### Meio ambiente

Educação Ambiental e conscientização ambiental dos funcionários e comunidade, análise de ciclo de vida dos produtos e destinação de resíduos são comprometerimentos da empresa para melhoria ambiental, segundo o Instituto Ethos (2012). Para a sustentabilidade da economia florestal, a empresa deve criar um sistema de gestão que não participe da exploração predatória e ilegal das florestas. Alguns produtos utilizados no dia-a-dia em escritórios e fábricas como papel, embalagens, lápis etc., têm uma relação direta com este tema. Outros materiais como madeiras para construção civil e para móveis devem ter a garantia de que são produtos florestais extraídos legalmente, contribuindo para o combate à corrupção neste campo. A Tabela 3 apresenta as ações da empresa sobre meio ambiente, abordando sustentabilidade da economia florestal, melhoria da qualidade ambiental, educação ambiental, gerenciamento do impacto ambiental e do ciclo de vida de produtos e serviços e minimização da geração de resíduos.

Tabela 3.

#### Ações da empresa de acordo com o indicador meio ambiente

Indicador: Meio Ambiente	Ações sociais da empresa
Sustentabilidade da economia florestal	Não possui nenhuma ação.
Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental	Possui programa de reciclagem; reutilização de papel (impressão frente e verso); falta da questão ambiental na missão, visão e valores da empresa.
Educação e conscientização ambiental	A empresa fornece para todos os funcionários orientação sobre o Programa de Gerenciamento de Resíduos.
Gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços	Não possui nenhuma ação de análise do ciclo de vida de produtos e serviços. O gerenciamento do impacto ambiental é realizado no setor de pintura com a coleta, tratamento e reuso da tinta utilizada.
Minimização da geração de resíduos	Desenvolvimento de novas matérias primas, e/ou redução do uso de matérias-primas já utilizadas com melhorias no processo. Os resíduos são utilizados também como subprodutos, são inseridos em processos produtivos até mesmo de outras empresas como matéria prima; juntamente com o programa de reciclagem dão a destinação correta aos materiais, reduzindo os resíduos que são encaminhados para aterro sanitário.

Fonte: Elaborado pelas autoras

A empresa analisada possui um programa de reciclagem, que está na fase da implantação do gerenciamento de resíduos, e realiza um acompanhamento da conscientização dos funcionários. No entanto, não consta a questão ambiental na missão, visão e nos valores da empresa. Jabbour e

Jabbour (2009) afirmam que os aspectos como o estágio em que se encontra a gestão ambiental de uma empresa, o desempenho ambiental de seus produtos e a disponibilidade de informações ambientais são fatores primordiais para a obtenção de uma maior vantagem competitiva. Além disso, não há identificação dos principais aspectos e impactos ambientais significativos que irão guiar as atividades da gestão ambiental.

## Fornecedores

As diretrizes do Ethos (2012) enfatizam que a empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos visando ao aprimoramento de suas relações de parceria. Portanto, a empresa deve transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, utilizando-o como orientador em caso de conflitos de interesse. Na Tabela 4 estão relacionadas as ações da empresa sobre fornecedores, abordando critérios de seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores, trabalho infantil e escravo na cadeia produtiva.

Tabela 4.

### Ações da empresa de acordo com o indicador fornecedores

Indicador: Fornecedores	Situação da Empresa
Critérios de seleção e avaliação de fornecedores que exigem certificação ISO 9001.	Selecionam e avaliam os fornecedores quanto à ISO 9001.
Trabalho infantil na cadeia produtiva (ex.: possui ações que contribuem para a erradicação do trabalho infantil):	Não contratam menores de idade.
Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva (ex.: possui políticas de não fazer parcerias com empresas que utilizam o trabalho escravo ou forçado):	Não possui nenhuma ação.
Apoio ao desenvolvimento de fornecedores	Desenvolve algumas parcerias para o desenvolvimento de fornecedores.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Pela análise das entrevistas, observa-se que os fornecedores são analisados somente em relação à norma de qualidade ISO 9001. Não foi levantado nenhum tema socioambiental neste quesito. Desta forma, depreende-se que na empresa analisada há poucas ações que dizem respeito ao fortalecimento da cadeia de fornecedores. A finalidade da seleção de fornecedores é a de não afetar a reputação da empresa e os impactos socioambientais provenientes desta cadeia (Jabbour & Jabbour, 2009), sendo, portanto um elemento fundamental da RSC.

## Consumidores e Clientes

De acordo com o Instituto Ethos (2012), a responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis. Para tanto, devem minimizar os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral, além de realizarem a publicidade dos produtos e serviços com vistas a garantir

seu uso adequado, disponibilizando informações sobre o produto nas embalagens. O suporte ao cliente deve ocorrer antes, durante e após o consumo. Na Tabela 5 estão relacionadas as ações da empresa sobre consumidores e cliente, discutindo: políticas de comunicação em rótulos, embalagens e riscos no uso; atendimento ao cliente, garantias e assistência técnica; gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços.

Tabela 5.

### **Ações da empresa de acordo com os indicadores: Consumidores e Clientes**

Indicadores: Consumidores e Clientes	Situação da Empresa
Políticas de comunicação comercial (ex.: rótulos, embalagens, riscos no uso)	Possui divulgação em revistas; fornece catálogos técnicos; assistência técnica no pré e pós-vendas.
Excelência do atendimento (ex.: comunicação interna do Código de defesa do Consumidor)	Atende às necessidades dos clientes; possui equipe de venda treinada.
Serviço de Atendimento ao Cliente, garantias e assistência técnica	Empresa possui assistência técnica e realiza pesquisa de satisfação dos clientes.
Conhecimento e Gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços	Não possui nenhuma ação.

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir dos dados do questionário, percebe-se que os consumidores e clientes da empresa analisada, têm informações sobre os produtos; assistência técnica, assistência no pré e pós-vendas e uma equipe de vendas treinada. Hitt e He (2008) argumentam que um dos mais importantes *stakeholders* de uma empresa são os clientes e destacam a importância da organização de satisfazer e atender as necessidades desse público de interesse.

### **Comunidade**

Segundo o Instituto Ethos (2012), a comunidade na qual a empresa está inserida fornece infraestrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade pode reverter em ganhos para o ambiente interno e aumentar a percepção positiva dos clientes. 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. Na Tabela 6 estão relacionadas as ações da empresa sobre a comunidade, abordando gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno, relações com organizações locais, financiamento e envolvimento com a ação social.

Tabela 6.

**Ações da empresa de acordo com o indicador Comunidade**

Indicador Comunidade	Situação da Empresa
Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno (Ex.: relacionamento e projetos com as comunidades)	A empresa planta árvores em sua fachada; “adotou” uma praça, onde faz a limpeza e poda as árvores.
Relações com organizações locais (Ex.: Associação de Bairro, Organizações não-governamentais, etc.)	Não possui nenhuma ação.
Financiamento da ação social	Participação com os programas sociais do <i>Camp-Rotary</i> (Centro de Aprendizado e Monitoramento Profissional)
Envolvimento da empresa com a ação social	Participação com os programas sociais <i>Camp-Rotary</i> .

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir da aplicação do questionário dos Indicadores Ethos, permite-se concluir sobre o tema comunidade que a empresa só teve participação em programas sociais e não há envolvimento com organizações não-governamentais.

**Governo e Sociedade**

Para o Instituto Ethos (2008), a construção da cidadania pelas empresas é importante para assumir o seu papel natural de formadora de cidadãos. Programas de conscientização para a cidadania e importância do voto para seu público interno e comunidade de entorno são um grande passo para que a empresa possa alcançar um papel de liderança na discussão de temas como participação popular e corrupção. Na Tabela 7 estão relacionadas as ações da empresa sobre governo e sociedade, abordando políticas transparentes sobre as contribuições políticas, construção da cidadania pelas empresas, práticas anticorrupção e propina, liderança e influência social e participação em projetos sociais governamentais.

Tabela 7.

**Ações da empresa de acordo com os indicadores: Governo e Sociedade**

Indicadores: Governo e Sociedade	Situação da Empresa
Contribuição para campanhas políticas (Ex.: políticas claras sobre as contribuições políticas)	Não possui nenhuma ação.
Construção da cidadania pelas empresas	Não possui nenhuma ação.
Práticas anticorrupção e propina	Não possui nenhuma ação.
Liderança e influência social	Não possui nenhuma ação.
Participação em projetos sociais governamentais	Participação da campanha 1º Emprego.

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir da aplicação do questionário dos Indicadores Ethos, observa-se em relação ao tema governo e sociedade que a empresa participa do programa 1º emprego, não atuando em campanhas políticas, de liderança e influência social.

## ANÁLISE DO PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA RSC

Com base no referencial teórico e considerando os resultados da aplicação dos questionários dos Indicadores Ethos, nesse item foi realizada a análise do plano de ação elaborado pela empresa, após o diagnóstico das práticas socioambientais da empresa estudada.

### Valores, Transparência, Governança e Público interno

A empresa apurou algumas ações a serem desenvolvidas sobre o tema valorização, transparência, governança e público interno, de acordo com os Indicadores Ethos (2012), tais como: elaborou um plano de carreira, criou um projeto biblioteca, fez parcerias com instituições de ensino, incentivou a conclusão do Ensino Fundamental e do ingresso ao curso superior, proporcionou a inclusão digital, criou a premiação “Funcionário do Mês”. Estas ações estão representadas na Figura 1 e, em cada círculo foi apresentado um tópico a respeito de cada ação desenvolvida.



**Figura 1.** Esquema Valorização de Colaboradores

Fonte: Elaborado pelas autoras

A primeira ação referente à necessidade de capacitação profissional dos colaboradores por meio do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino, como o SENAI, por exemplo. Além de capacitar os funcionários para atuar em funções técnicas, a empresa promoveu a formação de novos colaboradores.

Posteriormente, a empresa desenvolveu uma campanha interna para estimular funcionários que quisessem dar prosseguimento aos estudos. Para os colaboradores que ainda não completaram o ensino fundamental, a empresa estabeleceu parcerias com escolas que oferecem cursos supletivos. Para os funcionários que já recebem a bolsa de estudos, a empresa forneceu um *kit* lanche diariamente.

Outra ação desenvolvida foi o projeto de uma biblioteca comunitária dentro da empresa, com o propósito de estimular a leitura não só dos funcionários, mas de suas famílias e da comunidade ao entorno. Por meio da doação de livros, estabeleceu-se um espaço para a disponibilização de empréstimo de livros.

A empresa proporcionou a inclusão digital ao instalar computadores próximos ao refeitório, com acesso gratuito à Internet, para que os funcionários que não têm familiaridade com o equipamento possam aprender a manuseá-lo com o auxílio de colaboradores voluntários.

Por fim, foi desenvolvido um plano de carreira na empresa, fixando salários por setor e tempo de registro e; a criou-se a premiação para o funcionário de melhor desempenho do mês.

## Meio Ambiente

A empresa apurou algumas ações a serem desenvolvidas sobre o tema meio ambiente, de acordo com os Indicadores Ethos (2012) tais como: realizou palestras sobre reciclagem, criou um boletim mensal, associou-se às organizações não governamentais e realizou campanhas internas de redução de papel e consumo de água. Além disso, iniciou a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental.



**Figura 2.** Esquema Meio Ambiente

Fonte: Elaborado pelas autoras

A empresa realizou palestras sobre os benefícios proporcionados para o meio ambiente e para a sociedade, pela prática da reciclagem. Desenvolveu campanhas internas para a



conscientização da redução do consumo de papel e substituição por papel reciclado. O programa também incluiu a destinação de pilhas, baterias, óleo de cozinha no qual, os funcionários levam para o descarte em locais apropriados na empresa. A próxima etapa desse projeto é a disseminação à comunidade do entorno.

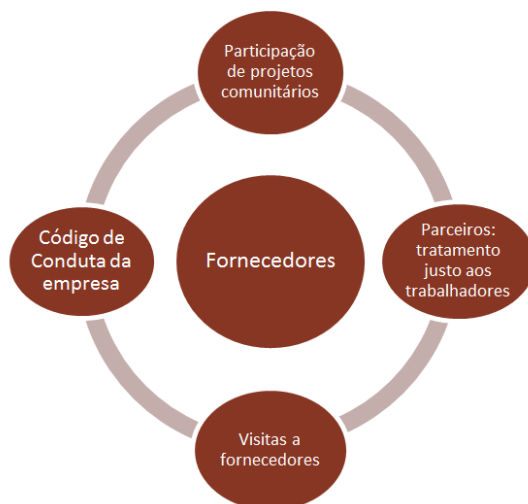
A empresa desenvolveu um boletim mensal voltado para a educação ambiental, que publica matérias relacionadas ao meio ambiente, segurança do trabalho, conhecimentos gerais e lazer, trabalhando a conscientização dos funcionários, familiares e comunidade em relação ao meio ambiente.

A empresa implantou um sistema de controle do consumo de água, verificando, periodicamente, vazamentos no sistema hidráulico, além da instalação de dispositivos de baixo fluxo nas torneiras e vasos sanitários dos banheiros. Também, realizou revisões periódicas nos maquinários.

Priorizou a implementação de um sistema de gestão ambiental, com as seguintes ações: revisão das licenças ambientais; destinação de resíduos para evitar possíveis multas de irregularidades; minimização da geração de resíduos; desenvolvimento de novas matérias-primas e redução do consumo de matérias-primas no processo de produção; reutilização de resíduos como subprodutos em processos produtivos da empresa e comercialização de resíduos; doação de móveis e equipamentos usados, para instituições sociais; seleção de produtos duráveis, recicláveis ou que possam ser reutilizados para reduzir a geração de resíduos; descarte seguro de cartuchos de tinta para impressoras, produtos de limpeza, colas, pilhas, baterias e outros materiais.

### Fornecedores

Em relação aos fornecedores a empresa apurou algumas ações que passaram a ser desenvolvidas, tais como: incentivou a participação de projetos comunitários, desenvolveu parcerias com empresas que valorizam os trabalhadores, compartilhou o Código de Conduta, e visitou os fornecedores da cadeia.



**Figura 3.** Esquema Fornecedores

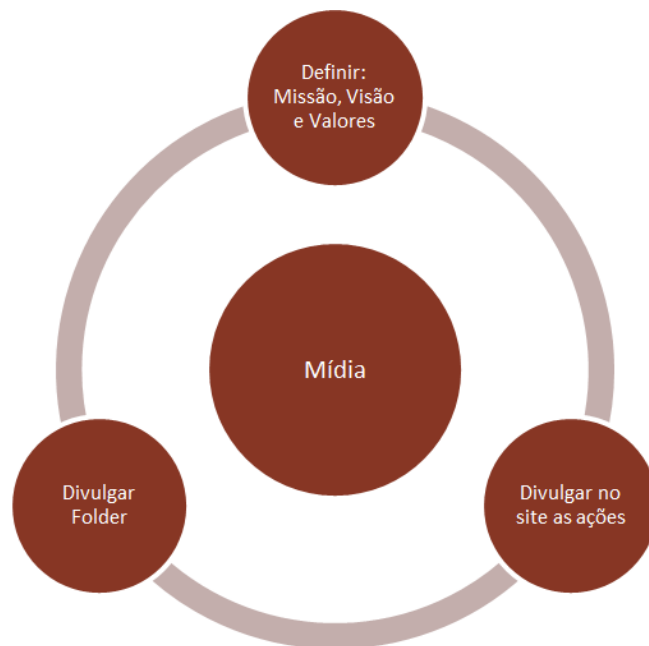
Fonte: Elaborado pelas autoras

Na seleção de fornecedores de produtos ou serviços, a empresa contratou aqueles que respeitam os direitos trabalhistas. Compartilhou com os fornecedores o código de conduta da empresa. Desenvolveu parcerias com fornecedores, explicitando as expectativas quanto às práticas trabalhistas adotadas.

Programou visitas às empresas fornecedoras da cadeia, a fim de se certificar quanto à qualidade dos produtos e processos; condições do ambiente de trabalho quanto aos aspectos de segurança, limpeza, iluminação, tratamento justo aos empregados e a verificação se há utilização de mão-de-obra infantil e escrava.

### Consumidores e clientes

A empresa apurou algumas ações a serem desenvolvidas, tais como: definiu sua missão, visão e valores da política da empresa; divulgou no *site* as ações desenvolvidas e confeccionou um *folder* para a divulgação desses princípios.



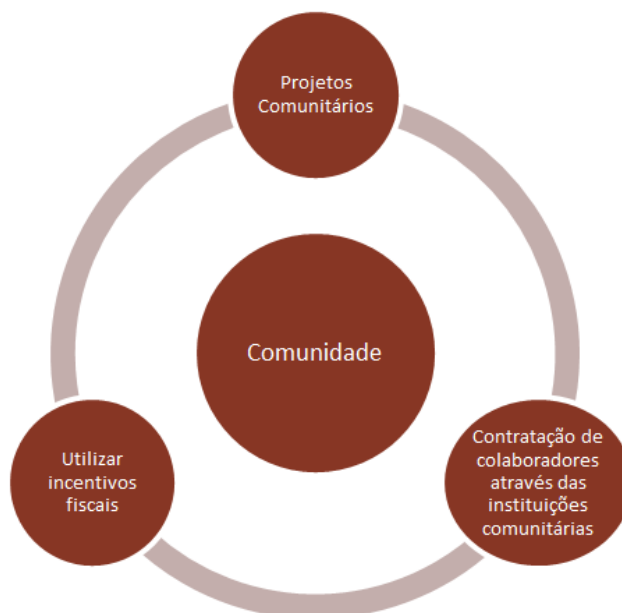
**Figura 4** – Comunicação com clientes e consumidores

Fonte: Elaborado pelas Autoras

A empresa desenvolveu ações de mídia para divulgação de suas práticas socioambientais para fornecedores e clientes. Incluiu na missão, na visão e nos valores da política empresarial, as questões socioambientais e realizou a sua divulgação para os colaboradores, clientes e fornecedores, por meio de quadros de avisos na empresa, além da confecção de um folder e da disponibilização das informações no *site*.

## Comunidade

A empresa desenvolveu algumas ações em relação à comunidade, tais como: participou de projetos comunitários; usou o incentivo legal; e contratou funcionários por intermédio das instituições comunitárias.



**Figura 5 - Esquema Comunidade**

Fonte: Elaborado pelas autoras

A empresa promoveu o envolvimento com a comunidade incentivando os funcionários a participarem de projetos comunitários, passou a fazer uso do incentivo legal que permite aplicar recursos destinados ao pagamento de impostos em projetos sociais e de ajuda humanitária e, contratou colaboradores por intermédio das instituições comunitárias do entorno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social empresarial já vem sendo adotada por grandes corporações, inclusive em seu planejamento estratégico com vistas a uma maior vantagem competitiva e melhoria da imagem. Porém, entre as PMEs, ainda são incipientes as ações de RSE e, para tanto, necessitam de ferramentas que a auxiliem nesse processo e, os instrumentos de avaliação desempenham este papel de auxílio na gestão das empresas. Dessa forma, o objetivo desse estudo foi verificar se os indicadores do Instituto Ethos contribuem para analisar práticas sociais e desenvolver programas de responsabilidade social empresarial em empresas de pequeno porte.

O estudo permitiu verificar que os indicadores do Instituto Ethos contribuem como um guia para as empresas analisar e desenvolver práticas de responsabilidade social. No caso em questão a empresa incluiu a questão socioambiental na sua missão, visão e valores. Em relação ao público externo, promoveu projetos comunitários e a criação de ações de comunicação sobre suas atividades

e selecionou fornecedores com práticas socioambientais em sua gestão. Com relação ao público interno, desenvolveu um programa de estímulo aos estudos com vistas à erradicação do analfabetismo, uma proposta de plano de carreira e a criação de prêmios para o desenvolvimento profissional.

Quanto ao meio ambiente, a empresa minimizou a geração dos resíduos por meio do desenvolvimento de alternativas para redução, como a utilização destes resíduos na confecção de subprodutos. Ao criar o programa de reciclagem, destinou corretamente os materiais recicláveis, formando parcerias com cooperativas e empresas recicladoras. Tais ações ofereceram baixo custo de investimento para a empresa e, em contrapartida trouxe benefícios geração de renda por meio da venda de produtos de coleta seletiva e, redução de custos ao economizar água, energia elétrica e papel.

A responsabilidade social nas organizações deve ser vista como um modo de operar as atividades empresariais sistemicamente. Sua integração deve ser feita aproveitando os processos, estrutura e recursos já existentes, assim como novos, quando necessário. O estudo mostrou que os indicadores do Instituto Ethos serviram de parâmetro para implementar um programa de responsabilidade socioambiental em uma pequena empresa do setor de tratamento térmico. Uma das limitações da pesquisa foi que o programa estava em estágio inicial sem os dados dos resultados alcançados até a data da realização da pesquisa. Mesmo assim esse estudo exploratório atingiu seu objetivo ao concluir que as diretrizes dos indicadores podem ser utilizadas para o desenvolvimento de programas de responsabilidade social.

Vale ressaltar que os indicadores do Instituto Ethos são adequados para a análise de programas de responsabilidade social e, pouco contribui com indicadores ambientais. Entre 40 indicadores do instituto apenas cinco tratam de aspectos relacionados ao meio ambiente, tais como: sustentabilidade da economia florestal, comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental; educação e conscientização ambiental; gerenciamento do impacto do meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços; e minimização da geração de resíduos. Esses indicadores não tratam explicitamente de aspectos e impactos ambientais significativos, que são essenciais para qualquer avaliação de desempenho ambiental em uma empresa.

Assim, para futuros estudos recomenda-se que as pesquisas sobre programas de responsabilidade social incorporem outros indicadores ambientais, para tornar a análise desse indicador mais robusta.

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2004). *ABNT NBR 16001*. Responsabilidade Social: Sistema da gestão. Rio de Janeiro.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2010). *ABNT NBR ISO 26000*. Diretrizes sobre Responsabilidade Social.
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2012) *Responsabilidade social e empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática* (2ª ed.) São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Almedina.
- Carroll, A. B. A. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991, July-August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2001). *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso,.
- Hitt, M. A., & He, X. (2008). Firm strategies in a changing global competitive landscape. *Business Horizons*, 51(5), 363-369.
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (2014). *Balanço Social*. Recuperado em 2 março, 2014, de <http://www.ibase.br>.
- Instituto Ethos. (2008). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Recuperado em 2 março, 2014, de <http://www.ethos.org.br>.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000*. International Organization for Standardization ISO 26000:2010 – guidance on social responsibility. Geneva: BSI Standards Publication.
- Jabbour, A. B. L. S., & Jabbour, C. J. C. (2009). Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*, 109, 477-495.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (3ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Melo Neto, F. P. De, & Froes, C. (2004). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mendiola, I. S., & Beltran, A. G. & Tirados, R. M. G. (2013). Evaluation and implementation of social responsibility. *The Service Industries Journal*, 33(9-10), 846-858.
- Pereira, M. I., & Souza, M. T. S. & Pereira, R. S. (2005). O papel das instituições financeiras frente à responsabilidade social corporativa: um estudo de caso no setor bancário. *Cadernos de Pós-Graduação – administração*, 4(1), 169-183.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente*. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo.

Schommer, P. C. (2000). Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. *O&S. Organizações & Sociedade*, 7(15), 145-160.

Social Accountability International. (1997). *SA 8000*. Recuperado 1 março, 2014, de [http://www.sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf).

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.) Porto Alegre: Bookman.

Zadek, S. (2001). Balancing performance, ethics and accountability. In: Starkey, R. & Welford, R. *Business sustainable development*. London: Earthscan Publications