

## **ESTUDO SOBRE OS PRINCÍPIOS DIRETIVOS E INSTRUMENTOS GERENCIAIS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL (RSA), PARA UM PROGRAMA ESTRATÉGICO NA EMPRESA REMY AUTOMOTIVE BRASIL**

### *STUDY ON THE DIRECTIVE PRINCIPLES AND MANAGERIAL INSTRUMENTS OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY (RSA), FOR A STRATEGIC PROGRAM IN THE EMPRESA REMY AUTOMOTIVE BRAZIL*

Vanessa de Souza Fraga<sup>1</sup>  
Ana Paula Nascimento<sup>2</sup>

**RESUMO:** A temática da RSA vem sendo discutida e aplicada nas organizações, como um fator competitivo, que agrega valor não só ao produto e, por conseguinte para a empresa, mas sobretudo para a sociedade. Este artigo propõe estratégias socioambientais, no sentido de que essas possam conduzir a uma nova prática organizacional. O objetivo é apresentar uma investigação sobre as possibilidades de um programa estratégico para a empresa Remy Automotive Brasil, em Brusque (SC), considerando os princípios diretivos e instrumentos gerenciais de responsabilidade socioambiental (RSA). Para tanto, utilizou-se da metodologia estudo de caso, por meio de uma pesquisa exploratória com método qualitativo. Os resultados apontaram que a empresa possui mais ações e estratégias sociais do que práticas de RSA, propriamente dita. Dentre os princípios diretivos e instrumentos gerenciais, a opção escolhida para implantação foi as Metas do Milênio e a aplicação dos Indicadores Ethos. Com relação à autoavaliação dos Indicadores Ethos, o foco da atuação é o público interno e meio ambiente. Concluiu-se que a organização deverá focar seu programa de RSA, voltando-se para esses públicos, transformando suas ações sociais em um projeto estruturado de RSA por meio da aplicação dos objetivos das Metas do Milênio e das ferramentas Indicadores Ethos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidades socioambientais. Metas do milênio. Indicadores Ethos.

**ABSTRACT:** The thematic of RSA has been discussed and applied in the organizations, considering this to be a competitive factor, that adds value not only to the product and, consequently for the company, but mainly for the whole society. This article proposes Social and Environmental strategies, in the sense that those can lead to a new organizational practice. The objective is to present an investigation about the possibilities of a strategic program for the company Remy Automotive Brazil, in Brusque (SC), considering the directive principles and managerial instruments of Social and Environmental Responsibility (RSA). Therefore, it was applied the methodology of case study, through an exploratory research with qualitative method. The results pointed that the company possesses more actions and social strategies than practices of RSA itself. Between the directive principles and managerial instruments, the chosen option for implementation were the Goals of the Millennium and Ethos Metrics application. Regarding the auto-analysis of the Ethos Metrics, the focus of the action is the internal public and environment. It is concluded that the organization should focus its program of RSA turning to these audiences, transforming their social actions in a structured design of RSA by application of the objectives of the Millennium Goals and tools Ethos.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Docente do curso de Administração do Centro Universitário de Brusque (Unifebe). E-mail: vanessafragas@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração pela Unifebe. Bolsista do Art. 171. E-mail: ana11paula@bol.com.br

Artigo resultante da Pesquisa de Iniciação Científica intitulada “**Aplicação de estratégias socioambientais na organização Remy**” financiada com recursos da Lei Complementar Estadual nº 407/08, Concessão de Bolsas de Pesquisa e Extensão do Artigo 171 da Constituição Estadual que institui o Programa de Bolsas do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES, e da Fundação Educacional de Brusque, mantenedora do Centro Universitário de Brusque - Unifebe.

Recebido: 28/02/2011 - Aceito: 13/06/2011

**KEY-WORDS:** *Social and Environmental Strategies; Ethos Metrics; Goals of the Millennium*

## **Introdução**

O século XXI está sendo um período de grandes transformações. É época em que a humanidade vem adotando atos e ações para garantir a sua sobrevivência. Diante dos acontecimentos naturais que acarreta o mundo, o homem passa a se conscientizar da sua responsabilidade pela sua sobrevivência e pelo todo.

Diante dos fatos, a sociedade tem investido em alguns esforços no sentido de se mobilizar chamando para si a responsabilidade de realizar mudanças profundas. Não apenas ao poder público cabe o dever de fazer tais mudanças, com a capacidade de influência sobre as empresas, mas a noção da responsabilidade de fazer a diferença que também se inicia nas organizações.

Neste sentido, o foco nas organizações se volta para que essas tenham uma responsabilidade no seu crescimento, respeitando seu ambiente interno e externo, de modo que não se atenham somente as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também éticas, morais e sociais (ASHLEY, 2005).

Conforme destaca Dias (2006), o Desenvolvimento Sustentável foi definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente (CMMAD), por meio do informe *Nosso Futuro Comum*. Trata-se de um documento publicado pelas Nações Unidas, em 1987, que contribui para a disseminação mundial do conceito de “modelo de desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (DIAS, 2006, p. 19).

Com a globalização, as empresas estão cada vez mais pautadas em se adequar para que tenham um diferencial de mercado frente à competitividade. As organizações tendem a valorizar e ater-se ao que é de interesse do seu público.

Observa-se que há três parâmetros para se desenvolver sustentavelmente na economia, conforme destaca Dias (2006), a empresa tem que ser economicamente viável, ou seja, dar retorno e cumprir seu papel de rentabilidade; do ponto de vista social, deverá proporcionar melhores condições de trabalho aos trabalhadores, além de ser participativa na comunidade a qual está inserida; e no aspecto ambiental deverá pautar-se pela eco-eficiência de sua produtividade adotando medidas e ações de uma produção mais limpa, criando uma cultura ambiental de preservação ao recursos naturais visando minimizar seu impacto.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), uma organização sustentável seria, portanto, uma empresa que busca alcançar seus objetivos atendendo simultaneamente os seguintes critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. E para alcançar o objetivo do desenvolvimento sustentável, as organizações buscam na responsabilidade social o caminho para atingir a meta de ser uma empresa sustentável.

A problemática referiu-se à importância dada às propostas de aplicação de Responsabilidade Socioambiental que poderiam estar atreladas às estratégias organizacionais. Alguns esforços já foram despendidos na busca da implantação de ferramentas sociais por parte da Remy, como as Ferramentas do Instituto Ethos, além das ações sociais internas, mas pouco evoluiu no sentido de estruturação de um projeto de médio e longo prazo. Foi apontado como um dos fatores à descontinuidade da proposta social, a falta de capacitação profissional e de dedicação exclusiva à causa.

Dessa forma, o objetivo principal deste artigo foi realizar uma investigação sobre as possibilidades de um programa estratégico para a empresa Remy Automotive Brasil, em Brusque (SC), considerando os princípios diretivos e instrumentos gerenciais de responsabilidade socioambiental (RSA). Para tanto, realizou-se a identificação das ações sociais de responsabilidade socioambiental da empresa, mapeou-se os princípios diretivos e instrumentos gerenciais de responsabilidade socioambiental, para pontuar as necessidades, possibilidades e expectativas da empresa, e então identificar quais dos princípios diretivos e instrumentos gerenciais de responsabilidade socioambiental (RSA) melhor se adequam para a realidade da empresa.

A metodologia empregada foi pesquisa exploratória com método qualitativo, por meio de um estudo de caso. Como instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidas entrevistas e aplicação de questionário conforme metodologia das Ferramentas Ethos, os quais foram respondidos pelos gestores de Recursos Humanos, Logística, Vendas e Qualidade.

## **Responsabilidade Social e Socioambiental**

Responsabilidade social empresarial (RSE) é o comprometimento que uma organização venha a ter com o seu público de interesse (*stakeholders*). Por ser formada por pessoas, a partir do instante que estas pessoas começam a refletir sobre suas atitudes e se sensibiliza com os problemas externos da organização, este é um sinal que as mudanças podem ocorrer.

Marisa Toldos do Instituto Ethos citado por Dias (2006, p. 154) destaca que responsabilidade social empresarial (RSE)

São estratégias pensadas para orientar ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento.

Percebe-se o quão co-responsável no desenvolvimento da sociedade as empresas são, na medida em que a organização participar da sociedade a qual está inserida obtém assim mais retorno, reconhecimento e valorização de mercado.

Segundo Dias (2006, p. 155), a RSE implica um novo papel dentro da sociedade, isto é, ela tem condições de ir além do seu espaço extrapolando o seu âmbito de mercado. Considera-se que já se tornou um ponto de referência para que aconteça uma transformação de comportamentos e atitudes, um elo de ligação entre o dever e direito de todos, sendo vista como um sistema social organizado. Para Ashley (2003, p. 6), a Responsabilidade Social pode ser definida como:

Compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pro - ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Dessa forma, observa-se que o termo “sustentável” que provem do latim *sustentare*, que significa defender, favorecer, conservar nunca foi tão usado em todas as áreas da economia como nos últimos anos. Cabe salientar os argumentos de Baldissera e Solio (2005) quando refletem que quando se considera a responsabilidade social e/ou cidadania organizacional limitando-se ao nível de estratégia mercadológica, está-se falando de marketing. Os autores sinalizam que isso implica dizer que

a responsabilidade social como noção, não deveria apresentar-se/ instituir-se/ apoiar-se como/ em simples orientação de comunicação/promoção de marketing. Pois, em uma organização responsável, o lugar da comunicação é o de visibilidade/divulgar suas ações, mas no caso de organizações descomprometidas com essa conduta deverá ser o da transformação de paradigma, embora se saiba que essa atualização dificilmente acontece (BALDISSERA; SOLIO, 2005, p. 35).

Em seu artigo Kutney (2010) destaca que nenhuma organização no futuro poderá se sustentar só com números azuis no balanço, pois para chegar a eles terão de mostrar também alguns dígitos pintados de verde – cor que representa a adoção de princípios sociais e ambientais à gestão. Sem isso, os balanços poderão ficar vermelhos.

Ainda nesta mesma linha de considerações, outro artigo escrito por Christoph e Goleman (2010, p. 41) cujo tema é “A sustentabilidade exige mudanças de Liderança”, convém sublinhar as seguintes frases: “o líder em sustentabilidade deve ser capaz de colaborar e influenciar os outros”. Cita ainda que “projetos ambientais que obtiveram retorno em menos de um ano, ajudaram a converter muitos céticos” (p. 43) e arremata alertando que “um profundo conhecimento das questões de sustentabilidade pode fornecer uma enorme vantagem competitiva” (p. 44).

Dias (2006, p. 166) corrobora com tal entendimento quando diz que: “O investimento ecológico deve ser visto como mais uma oportunidade de gerar novos negócios, novos nichos de mercado e posicionar-se na vanguarda de um segmento ou setor, o que dará visibilidade maior à organização”. Neste sentido, este diferencial competitivo de novos mercados configura a gestão socioambiental de modo estratégico.

Ackerman (1973) entende que o procedimento de fixar meta e avaliação de estratégia traçando um paralelo entre estratégias de resposta sociais e a estratégia empresarial pode render três benefícios: a empresa responde antecipadamente as demandas e não apenas reativamente; a resposta antecipada da empresa exige um nível de análise que requer justificção rigorosa para a ação, o que faz a empresa usar melhor a informação e as ferramentas analíticas disponíveis; e a articulação de uma estratégia provê a base para medida subsequente e avaliação.

Segundo North (apud BARBIERI, 2007), a gestão socioambiental pode proporcionar os seguintes benefícios: melhoria da imagem institucional; renovação do *portfólio* de produtos; maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho; criatividade e abertura para novos desafios; melhores relações com autoridades públicas, comunidade e grupos ambientalistas ativistas; acesso assegurado aos mercados externos; e maior facilidade para cumprir os padrões ambientais.

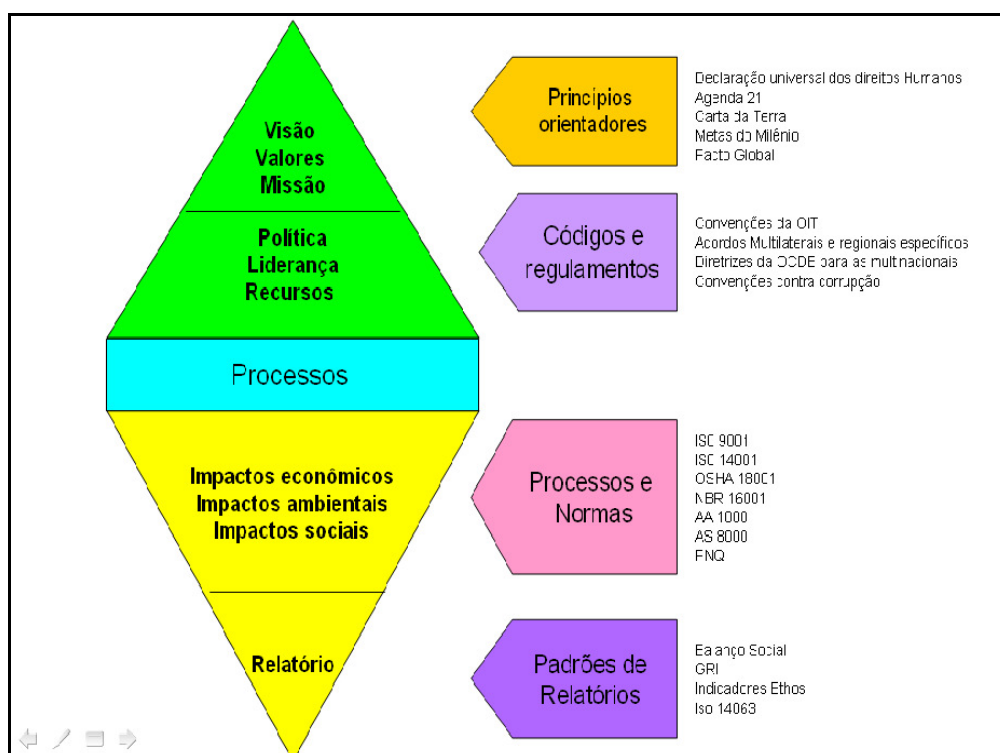
Portanto, a responsabilidade social tende a orientar a empresa em suas ações quanto à dimensão econômica, social e ambiental para que se obtenham resultados positivos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 137), mas não há como obter um resultado sem avaliação. Neste sentido, os princípios diretivos e instrumentos gerenciais apresentam-se

como um dentre vários caminhos para se desenvolver estratégias corporativas, configura-se como uma ferramenta que proporciona mecanismos de avaliação.

## Princípios Diretivos e Instrumentos Gerenciais de Responsabilidade Socioambiental (RSA)

Segundo Ashley (2005, p. 56) “avaliar o desempenho de uma empresa quanto às suas responsabilidades corporativas requer um conceito de empresa que equilibre responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, o que resulta em uma relação circular entre elas”. Por estas razões, existem diversos instrumentos de gestão que podem ser utilizados para que uma organização desenvolva-se e obtenha uma gestão sustentável.

Ainda da mesma autora o caminho para uma sociedade sustentável requer uma nova perspectiva sobre os impactos das decisões e ações de todos os agentes sociais. E para que se obtenha este objetivo os princípios diretivos precisam ser adotados desde o nível estratégico ao operacional como apresentado na Figura 1.



**Figura 1:** A RSE nos níveis estratégicos e operacionais  
**Fonte:** Barbieri e Cajazeira (2009, p.142)

Como apresentado no quadro, os princípios devem estar direcionados para que se reveja a visão, valores, missão de modo a colocá-los em conformidade com os conceitos

objetivos e propostas do desenvolvimento sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 141 – 142).

Com esta intenção, após identificados os princípios e os instrumentos existentes procurou-se conhecer os que teriam influência direta na empresa. O Quadro 1 apresenta o resumo das ferramentas apresentadas como fontes de princípios diretivos nos níveis estratégicos e operacionais apresentados na Figura 1. Barbieri e Cajazeira (2009, p. 171) destacam que “essas ferramentas são compatíveis com as várias instâncias da gestão empresarial convencional e se aplicam individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade: dimensões sociais, econômicas e ambientais”.

Declaração universal dos direitos Humanos	Declaração Universal dos Direitos Humanos é um dos documentos básicos das Nações Unidas e foi assinada em 1948. Nela, são enumerados os direitos que todos os seres humanos possuem. Fonte: ONU-BRASIL (2010)
Agenda 21	Pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Fonte: Agenda 21 (2010)
Carta da Terra	A Carta da Terra é uma declaração de princípios éticos fundamentais para a construção, no século 21, de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica. Busca inspirar todos os povos a um novo sentido de interdependência global e responsabilidade compartilhada voltado para o bem-estar de toda a família humana, da grande comunidade da vida e das futuras gerações. É uma visão de esperança e um chamado à ação. Fonte: Carta da Terra (2010)
Metas do Milênio	Em 2000, a ONU – Organização das Nações Unidas, ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu 8 Objetivos do Milênio – ODM, que no Brasil são chamados de 8 Jeitos de Mudar o Mundo. Fonte: Objetivos do Milênio (2010)
Pacto Global	Pacto Global é consequência de um convite realizado pelo Secretário Geral das Organizações das Nações Unidas, Kofi Annan, ao setor privado para que, juntamente com algumas agências das Nações Unidas e outras organizações da sociedade civil, contribuísse para avançar a prática da responsabilidade social corporativa, na busca de uma economia global mais sustentável e inclusiva. A intenção é incentivar empresas a assumir publicamente políticas e programas com valores universais, que devem ser postos em prática por todos e em qualquer lugar do mundo. São 10 princípios-chave nos segmentos de direitos humanos, trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. Fonte: Pacto Global (2010)
Convenções da OIT -	As Convenções da OIT são tratados internacionais que, uma vez ratificados pelos Estados Membros, passam a integrar a legislação nacional. A aplicação das normas pelos países e é examinada por uma Comissão de Peritos na Aplicação de Convenções e Recomendações da OIT que recebe e avalia queixas, dando-lhes seguimento e produzindo relatórios de memórias para discussão, publicação e difusão. Fonte: OIT (2010)

Acordos Multilaterais e regionais específicos	Os Acordos Multilaterais são acordos firmados por três ou mais sujeitos de direito internacional no âmbito internacional, podendo versar sobre os mais diversos temas, como cooperação econômica ou segurança. Por estarem diversas partes envolvidas na celebração do acordo, sua entrada em vigor somente ocorre no momento em que se atinge o número mínimo estabelecido de depósitos dos instrumentos de ratificação das partes pactuantes (no caso dos Estados). Fonte: ICONE Brasil (2010)
Diretrizes da OCDE para as multinacionais	A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE é um órgão internacional e inter-governamental que reúne os países mais industrializados. Por meio a OCDE, os representantes se reúnem para trocar informações e alinhar políticas com o objetivo de potencializar seu crescimento econômico e colaborar com o desenvolvimento de todos os demais países membros. Fonte: Fazenda (2010)
Convenções contra corrupção	A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção é o maior texto internacional juridicamente vinculante, ou seja, que obriga os Estados Partes que a ratificaram a cumprir os seus dispositivos, respeitados os princípios de soberania e direito interno de cada país. Essa Convenção tratou de diversos aspectos do tema, fundamentando-se em quatro tópicos especiais: 1. medidas preventivas; 2. criminalização e aplicação da lei; 3. cooperação internacional; e, 4. recuperação de ativos. Fonte: CGU(2010)
ISO 9001	É uma dentre as normas da série de sistemas de gestão da qualidade. Ela pode ajudar a alavancar o melhor de sua organização ao lhe permitir entender seus processos de entrega de seus produtos/serviços a seus clientes. Requisitos: esta norma define os critérios que você terá que cumprir caso deseje operar de acordo com a norma e obter a certificação. Fonte: BSI Brasil (2010)
ISO 14001	É uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) efetivo. A norma é desenvolvida com objetivo de criar o equilíbrio entre a manutenção da rentabilidade e a redução do impacto ambiental; com o comprometimento de toda a organização. Com ela é possível que sejam atingidos ambos objetivos Fonte: BSI Brasil (2010)
OSHA 18001	É uma especificação de auditoria internacionalmente reconhecida para sistemas de gestão de saúde ocupacional e segurança. Foi desenvolvida por um conjunto de organismos comercial líderes, organismos internacionais de normas e certificação com foco em uma lacuna para a qual não existe uma norma internacional certificável por organismos certificadores. Fonte: BSI Brasil (2010)
NBR 16001	Estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da Responsabilidade Social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta as exigências legais, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, além da transparência das suas atividades. Fonte: Immetro (2010)
AA 1000	Lançada em 1999 pelo <i>Institute of Social and Ethical AccountAbility</i> (ISEA), de Londres, a norma AccountAbility 1000 (AA1000) é uma das ferramentas de gestão mais abrangentes da RSE. Ela engloba o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> internos e externos). A utilização do processo AA1000 como método de trabalho oferece um caminho sólido para a aprendizagem organizacional e para a implementação e melhoria contínua do processo de gestão. No Brasil, a prática da AA1000 ainda é recente, e se restringe a poucos exemplos de empresas que embarcaram nesse processo. Fonte: ETHOS (2010)



SA 8000	A SA 8000 é uma norma internacional que define os requisitos referentes as práticas sociais do emprego por fabricantes e seus fornecedores. A SA 8000 é reconhecida mundialmente como a norma mais aplicável ao ambiente de trabalho, e pode ser auditada em qualquer porte de organização, em qualquer localidade geográfica e setor industrial. Entre as áreas cobertas pela SA 8000 estão: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a acordos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gestão. Estabelecendo padrões que governam os direitos dos trabalhadores, a SA 8000 adota acordos internacionais existentes, incluindo as Convenções Internacionais do Trabalho, Convenção das Nações Unidas pelos Direitos da Criança e na Declaração Universal dos Direitos Fonte: SGS (2010)
PNQ – Plano Nacional Qualidade	Criado em 1992 inspirado nos critérios de excelência empresarial do Premio Malcon Baldrige dos Estados Unidos, considerado o primeiro da série de prêmios que seriam instituídos em muitos países e regiões. Com o tempo, o PNQ foi adquirindo feição própria e em 2003 incluiu como critério de excelência empresarial, o critério sociedade. Fonte: Barbieri e Cazajeira (2009)
Balanco Social	O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. Fonte: Balanço Social (2010)
GRI -	Transparência, prestação de contas, elaboração de relatórios e desenvolvimento sustentável. A GRI é um ponto de convergência e aceleração desses temas. Saiba como essa rede global se desenvolveu consultando a história da GRI. A visão da GRI é que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social elaborados por todas as organizações sejam tão rotineiros e passíveis de comparação como os relatórios financeiros. Fonte: Globo Reporting (2010)
Indicadores Ethos	Trata-se de uma ferramenta de uso essencialmente interno, que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa. Os indicadores abrangem os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade. Fonte: Ethos (2010)
ISO14063	O processo de compartilhar informação sobre temas ambientais entre organizações e suas partes interessadas, visando construir confiança, credibilidade e parcerias, para conscientizar os envolvidos, e então, utilizar as informações no processo decisório. Fonte: Fiesp (2011)

**Quadro 1** – Princípios diretivos e instrumentos gerenciais de RSA

**Fonte:** elaborado pelos autores

Para o caso proposto neste artigo optou-se pelas seguintes ferramentas:

- **Princípio orientador:** Objetivos e Metas do Milênio;
- **Código e regulamentos:** Diretrizes da OCDE para as multinacionais;
- **Processos e normas:** ISO14001 e 9001;
- **Padrões de Relatórios:** Elaboração do Balanço Social e Indicadores Ethos.

Vale salientar o que Barbieri e Cajazeira (2009, p. 217) salientam quando expõem que “não há receitas prontas, pois as práticas de responsabilidade social só fazem sentido se forem adequadas às características da empresa.”

Dentre os instrumentos estudados, destacam-se os objetivos e Metas do Milênio e as Ferramentas do Instituto Ethos, tendo em vista que, na pesquisa realizada junto aos gestores da empresa, foram estes os princípios diretivos escolhidos para implantação na empresa, conforme a realidade atual da organização.

### **Objetivos e Metas do Milênio**

Os objetivos do milênio surgiram com a Declaração do Milênio, aprovada entre líderes de 191 países membros das Nações Unidas, em setembro de 2000. Mais tarde, foi redefinido como movimento da nação, no sentido de envolver a todos num apelo popular de solidariedade de forma simples e acessível, mobilizando o engajamento de ações práticas e diretas visando o desenvolvimento sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Para o alcance dos Objetivos do Milênio (ODMs) foram definidos no milênio que se iniciava Oito Objetivos que são eles: 1) Erradicar a extrema pobreza e a fome; 2) Atingir o ensino básico fundamental; 3) Promover igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres; 4) Reduzir a mortalidade infantil; 5) Combater a AIDS, a malária e outras doenças; 6) Garantir a sustentabilidade do planeta; 7) Garantir a sustentabilidade do planeta; 8) Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Vinculados a estes objetivos foram apresentados dezoito metas a serem atingidas pelos países até o ano de 2015. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009)

Estes autores refletem ainda, que o estabelecimento desses objetivos e metas procura acelerar a operacionalização do conceito de desenvolvimento sustentável, qual seja o desenvolvimento que atende às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras de atenderem à suas necessidades. Vale notar que a Metas do Milênio é como um gabarito que inspira novas e criativas iniciativas dentro de um objetivo comum e instiga a integração de todos os setores em uma organização.

### **Ferramentas Ethos**

Os Indicadores Ethos é como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas, uma ferramenta de auto-

diagnóstico cuja principal finalidade é auxiliar as empresas a gerenciar seus impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Os indicadores foram elaborados, em 2000, pela equipe do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundada em 1998 por empresários e executivos do setor privado (ETHOS, 2010).

Os Indicadores se dividem em sete temas que representam os princípios básicos para uma empresa atuar com responsabilidade e ética.

- Valores, Transparência e Governança - adotar valores e trabalhar com transparência;
- Público Interno- valorizar empregados e colaboradores;
- Meio Ambiente- que faça sempre mais pelo meio ambiente;
- Fornecedores- envolver parceiros e fornecedores;
- Consumidores e Clientes – proteger clientes e consumidores;
- Comunidade – promover sua comunidade;
- Governo e Sociedade – comprometer-se como o bem comum.

Os indicadores também são considerados uma ferramenta de gestão empresarial para uso interno das empresas, como auto-avaliação nas questões de responsabilidade social, planejamento estratégico e monitoramento geral da empresa. Além disso, contribui para a elaboração do balanço social (ETHOS, 2010).

## **Metodologia**

Para investigar as possibilidades estratégicas da empresa Remy Automotive Brasil, em Brusque (SC), considerando os princípios diretivos e instrumentos gerenciais de responsabilidade socioambiental (RSA), realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso com método qualitativo, utilizando-se de entrevistas e questionários como instrumento de coleta de dados.

Segundo Trivinos (1987, p. 133) um estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Esta pesquisa também pode ser definida como qualitativa, que, de acordo com Neves (1996, p. 1), “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”.

No quesito amostra, foram realizadas entrevistas pessoais com os gestores da empresa Remy Automotive Brasil, que estão atrelados aos possíveis departamentos relacionados à temática de RSA, ou seja, a investigação abordou a liderança da Remy Brasil. A amostra escolhida para a realização deste estudo caracteriza-se como sendo não-probabilística, intencional, a partir da identificação de respondentes chaves. Sendo eles o, diretor da unidade, gerente financeiro, gerente de RH, supervisor da Qualidade gerente de marketing, gerente de logística.

A coleta de dados ocorreu em duas fases, no período compreendido entre os meses de maio a julho de 2010, e depois no período de agosto a setembro 2010. Na primeira fase, realizou-se um levantamento das ações sociais já praticadas. Posteriormente investigou-se, por meio de entrevistas e aplicação do questionário dos Indicadores Ethos (metodologia Ethos) com os gerentes e empresários da empresa, visando identificar as necessidades, possibilidades e expectativas dos possíveis projetos de RSA a serem implantados na organização.

Para aplicação do questionário de auto-avaliação das Ferramentas Ethos, seguiu-se as instruções do manual da avaliação em que as notas são dadas por tema, (corrigida por um fator de correção de cada tema). No total são trinta e setes questões divididas nos sete temas com números variáveis de questões.

Considerando a análise global dos indicadores das ferramentas do Ethos, que tende a pontuar com a somatória das notas do temas, a nota máxima são 70 pontos. Contudo, a pontuação se subdivide de 0 a 10 pontos; 11 a 35 pontos; 36 a 60 pontos; 61 a 70 pontos, e desta forma é dada o parecer de posicionamento atual da realidade da empresa em relação a Responsabilidade Social Empresarial.

Quanto ao processo de análise de conteúdo foi seguida as orientações de Bardin (1979), buscando classificar palavras, frases, ou parágrafos em categorias de conteúdo.

Dentre as limitações da pesquisa, destacou-se a necessidade de envolvimento de todas as áreas da empresa, já que com as atividades do dia-a-dia, o agendamento das reuniões para os diálogos a respeito do andamento do projeto se tornou limitado.

## **Resultados**

A empresa pesquisada Remy Automotive Brasil LTDA é uma empresa subsidiária da Remy Internacional Inc, empresa fundada 1886 por dois irmãos, hoje com operação em mais de 11 países. O Brasil é uma das caçulas, com 13 anos, estabelecida em Brusque desde 1998.

A planta como é conhecida a unidade tem 3.000 m<sup>2</sup>, laboratório de garantia, laboratório de testes, times de compras, qualidade manufatura, Suporte de Vendas Financeiro e RH. E conta ainda com times de venda e Engenharia de Aplicação com escritório em São Paulo.

A Remy Automotive Brasil obteve o certificado ISO/TS 16949:2002 em março de 2002, certificação que unifica os requisitos de qualidade do segmento automotivo, e posteriormente a certificação em 2004 da ISO 14001, sendo a primeira empresa de Brusque a ter a certificação. É uma organização que tem sua forma de direção descentralizada, mas com atuação em conjunto para o cumprimento da política de gestão integrada, com atuação em projeto, desenvolvimento, manufatura e comercialização de sistemas e componentes elétricos destinados à indústria automotiva.

### Estratégias de Alcance aos Objetivos Propostas

Para atingir o primeiro objetivo de identificar as ações sociais de responsabilidade socioambiental da empresa Remy Automotive Brasil, apurou-se que ações já existentes na organização podem ser classificadas em: Obrigação Social; Ação Social; Práticas de RSA; ou Estratégias de RSE.

A Remy Automotive Brasil atualmente desenvolve 7 ações por obrigação social (O), conforme a legislação impõe; 10 ações consideradas ação social (atuação esporádica e de curto prazo) como interesse social (A); 4 práticas de responsabilidade social (R); e, 10 ações que podem ser consideradas estratégicas (E), conforme é apresentado no Quadro 2.

Atividades desenvolvidas pela empresa	Classificação			
	O	A	R	E
<b>Programa Sol</b> - com a metodologia do 5S - incentivos a Segurança Organização e Limpeza (cartilha de conscientização)			X	X
<b>Programa Movimentando Ideia</b> - incentivos a sugestões para a empresa e melhorias dadas pelos colaboradores.				X
<b>Sistema de Gestão Integrada</b> , sistema de gestão global que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades praticas, procedimentos, processos, recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) para manter o sistema integrado de gestão e qualidade.				X
<b>Coleta Seletiva</b> - para destinação correta de resíduos.			X	
<b>ISO/TS 16949:2009</b> Norma de regulamentação da qualidade.				X
<b>ISO 14001:2004</b> Norma de regulamentação ambiental.				X
<b>PROGRAMA DE INCENTIVO A EDUCAÇÃO</b> - A empresa possui um Política de Plano Incentivo a Educação, onde o empregado passa a ter direito ao Incentivo a formação profissional após 06 (seis) meses de trabalho na Empresa.		X		
<b>PEC - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA</b> - palestras e treinamentos internos.		X		X
Restaurante na empresa – Terceirizado.		X		
<b>Plano odontológico</b> - Funcionários cônjuge e filhos.		X		
<b>Plano médico</b> - Unimed - para Funcionários e filhos esposas que não tem atividades extra lar	X			

(Convenção Coletiva).				
<b>Convênio com farmácia</b> - A Empresa auxilia na compra de medicamentos adquiridos com a receita médica, destinado aos funcionários e seus dependentes (cônjuges sem atividade extrarlar e filhos menores de 14 anos), cobrindo 50% (cinquenta por cento) dos valores gastos. (convenção coletiva).	X			
<b>FAS –FATOS, AMBIENTE, SEGURANÇA</b> - forma do colaborador dar sua opinião sobre assuntos relacionados a fatos do cotidiano, meio ambiente e segurança através da caixinha de sugestão que são debatidas em reunião mensal.				X
<b>Toolbox</b> reunião semanal sobre segurança.				X
<b>Linha dos Remanufaturados</b> - Resgatar do meio ambiente, motores e alternadores sucateados e transformá-los em produto novo, reaproveitando peças em condições de uso e troca as peças debilitadas em novas e dando a garantia de produto novo com a qualidade e certificação REMY.			X	X
<b>Gestão a vista</b> - tem como objetivo disponibilizar as informações necessárias de uma forma simples e de fácil assimilação, buscando tornar mais fácil o trabalho diário e também a busca pela melhoria da qualidade. Ela torna possível a divulgação de informações para um maior número de pessoas simultaneamente e ajuda a estabelecer a prática de compartilhamento do conhecimento como parte da cultura organizacional.				X
<b>Coleta de Óleo</b> - de cozinha em parceria com o Restaurante, destinação para reciclagem para fazer produtos de limpeza.			X	
Tratamento de efluentes sanitários com a ECOLAB.	X			
<b>Festas de confraternizações</b> para os funcionários - Junina e Final de Ano, festa de encerramento de SIPAT.		X		
<b>SIPAT</b> - Semana Interna de Prevenção de acidentes.	X			
<b>Ginástica Laboral</b> - Incentivo a qualidade e melhoria de vida dos funcionários.		X		
<b>Auxílio Creche</b> - aos filhos até 6 anos.	X			
<b>Seguro de vida</b> - aos funcionários.		X		
<b>Auxílio Transporte</b>	X			
<b>Medicina Ocupacional</b> - médico na empresa, técnico de Segurança	X			
<b>Campanhas de Vacinação na empresa</b>		X		
<b>Política anti-fumo</b>		X		
<b>Campanhas Solidárias</b> - Arrecadação de Alimentos, Natal Solidário, Arrecadação de Agasalhos.		X		

**Quadro 2** – Identificação das ações sociais de RSA da Remy

**Fonte:** elaborado pelos autores

Para pontuar as necessidades, possibilidades e expectativas da empresa Remy Automotive Brasil para aplicar um programa estratégico de RSA, utilizou-se as Ferramentas de auto-avaliação Ethos, a fim de que fosse possível conhecer o posicionamento atual da organização conforme as diretrizes da Responsabilidade Socioambiental. O questionário de auto-avaliação das Ferramentas Ethos, apresenta sete indicadores, quais sejam: Valores e Transparência, Público Interno, Respeito ao Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, e Governo e Sociedade.

No quesito ‘Valores e Transparência’ as perguntas visam identificar se a empresa possui documentos que esclarecem o comportamento, as relações comerciais, os valores e princípios da empresa, se a empresa possui Código de Ética, se a empresa possui documentos que proíbem pagamentos e recebimentos irregulares, se a empresa adota expõem claramente o relacionamento ético e transparente com o governo, e por fim, se a empresa possui balanço

social para medir o seu impacto operacional. Neste quesito, Valores e Transparências, a empresa atingiu a nota 6,7.

Com relação ao ‘Público Interno’, as perguntas visaram identificar se além da obrigação legal a empresa busca um ambiente físico agradável, com boas instalações, adotando cuidados com higiene e saúde, está aberta a críticas e sugestões, dá incentivo a prática de esportes, toma cuidados quanto a uma melhor postura corporal, acesso a informação como revista, jornais, internet. Nesta questão, a Remy atingiu a pontuação 7,4.

A respeito do ‘Meio Ambiente’ as perguntas se direcionavam no sentido da preservação, indagando se a empresa adotava coleta seletiva de lixo, se havia preocupação e prática de redução e economia no consumo de papel, e se adotava orientação política na compra para fornecedores. Outros questionamentos se referiam ao fato da empresa conhecer os impactos dos seus produtos por meio de relatórios com emissão de poluentes, erosão do solo, consumo de energia, água e combustível. Inquiriu-se também quanto aos aspectos relacionados a educação ambiental com funcionários, familiares, campanhas de redução e reutilização de água e energia, reciclagem de materiais, descarte adequado de resíduos tóxicos, transporte solidário, informações de áreas protegidas e animais ameaçados do entorno da empresa. Quanto a estes aspectos, a empresa atingiu a nota de 7,8.

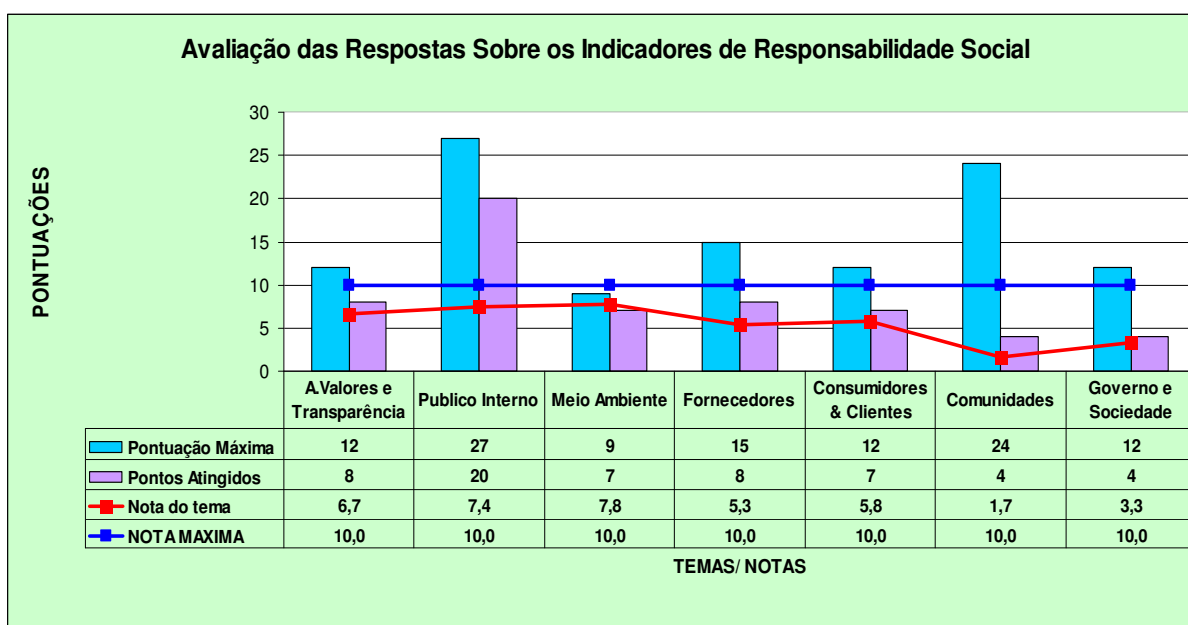
Quanto aos ‘Fornecedores’ as perguntas se direcionavam para saber se na busca de novos fornecedores, a empresa busca conhecer os princípios, política do fornecedor, se o fornecedor cumpre com as leis trabalhista, previdenciária e fiscal, se a proposta comercial não possui mão-de-obra infantil, discriminatória e/ou más condições de trabalho. Se a empresa adota postura de orientar a parceira a implantar RSE, se há intercâmbio de funcionários. Questiona se a empresa realiza visitas a fim de conhecer o ambiente de trabalho e solicita as guias de recolhimento de FGTS, INSS. E por fim, se a empresa busca fechar parcerias de fornecimento com cooperativas, associações de bairro, projetos de geração de renda e incentivo de micro e pequenas empresas. Neste quesito, a empresa pontuou 5,3.

Em relação aos ‘Consumidores e Clientes’, as perguntas se direcionavam para o respeito e comunicação efetiva com produtos/serviços dispondo de instruções de contato, para a preocupação da empresa em analisar dúvidas, sugestões e reclamações com formulários, respostas e metas para implantação. Se as propagandas evitavam divulgar conteúdo enganoso, conteúdo que induza a erro, constrangimento e desrespeito, principalmente quando destinados ao público idoso, crianças, mulher e homossexuais. Se os produtos eram direcionados a concepção de respeito e preservação da saúde, divulgação de danos potenciais, adotando aviso

nas embalagens, e medidas corretivas para tais aspectos. Neste indicador, a empresa atingiu 5,8.

Sobre a ‘Comunidade’ as perguntas buscavam identificar o contato com a comunidade vizinha, se a empresa busca minimizar os impactos negativos com a circulação de veículos, emissão de poluentes, volume do lixo, nível de ruído. Se a empresa realiza pesquisa com a comunidade e reuniões de interesse coletivo. Adoção de gestão que beneficie o envolvimento local comprando de empreendedor local, contratação e serviços de ONGs. Se dá importância ao voluntariado, envolvendo os funcionários, se faz adoção de organizações locais para mobilizar contatos, apresentar clientes e fornecedores. Se apresenta postura de relação franca de parceria de ganha x ganha. Neste indicador a empresa recebeu 1,7 de pontuação.

Quanto ao ‘Governos e Sociedade’, as perguntas referiam-se a participação da empresa em organismos empresariais e associações para discutir com outras empresas, critérios da empresa para participação em campanhas políticas de modo transparente, se há envolvimento dos funcionários em administrações governamentais de fiscalização, preocupação com a colaboração com a melhoria de equipamentos públicos e parcerias públicas e privadas. A empresa atingiu a pontuação de 3,3.



**Gráfico 1** – Avaliação das respostas sobre os indicadores de responsabilidade social

Constatou-se que a empresa atualmente usa como prática social estratégica seu público interno e meio ambiente, e em terceiro lugar os valores e transparência. Com isso, como investimento futuro, tem-se a oportunidade de elaborar um plano de ação para



desenvolver as outras áreas que obtiveram menores notas, bem como aprimorar as práticas já adotadas, visando assim, a excelência em RSA.

Visando pontuar as necessidades, possibilidades e expectativas da empresa Remy Automotive Brasil para aplicar um programa estratégico de RSA, considerou-se a análise global dos indicadores das ferramentas do Ethos. Na análise de desempenho global, a Remy atingiu a pontuação geral de 38 pontos, o que corresponde conforme parecer do Ethos (2010) que,

Assimilou os conceitos da RSE e tem clareza dos compromissos necessários para uma atuação socialmente responsável. Esses compromissos estão trazendo aspectos positivos para seu negócio, por meio de um relacionamento mais próximo e produtivo com as partes envolvidas (governo e sociedade, comunidade, público interno, clientes, fornecedores). Nessa etapa, a empresa possui maturidade para aprofundar alguns aspectos dessa atuação.

Conforme Ethos, a sugestão é que a empresa analise os temas individualmente e busque a estratégia mais adequada para aperfeiçoá-los, utilizando um planejamento das ações para médio e longo prazo. Desta forma, o resultado dos indicadores impulsiona a organização a delimitar maiores ações em áreas que se encontra deficitária. Além disso, gera uma expectativa positiva para aplicação de um programa estratégico, principalmente com relação ao público interno, já que o questionário de auto-avaliação pontuou este grupo de interesse como sendo o segundo de maior atuação da empresa, perdendo apenas para o meio ambiente.

Por fim, uma vez pontuada as necessidades, possibilidades e expectativas da empresa Remy para aplicar um programa estratégico de RSA, foi possível identificar quais dos princípios diretivos e instrumentos gerenciais de RSA melhor se adequam para a realidade da empresa. Com este objetivo pode-se identificar as melhores ferramentas a serem utilizadas, destacando-se a aplicação de ações direcionadas a concepção das Metas do Milênio e dos Indicadores Ethos, conforme já explicitados na fundamentação teórica.

### **Considerações Finais**

O tema responsabilidade socioambiental é abrangente, englobando vários públicos. Ao longo da pesquisa percebeu-se o quanto ele é dinâmico, envolvendo diversos setores, seja melhorando a qualidade de vida de seus funcionários, colaborando com a sociedade por meio de uma empresa sustentável, e ainda aperfeiçoando sua imagem perante todos, representando a temática como um diferencial estratégico no mercado.

Neste sentido, conforme Baldissera; Solio (2005) ressaltam, a organização pode se valer da responsabilidade socioambiental para desencadear uma visão estratégica, seja abrangendo todas as dimensões, econômica, legal, ética, filantrópica, política, ambiental e social, ou apenas algumas delas. Um sentido estratégico teria como objetivo, segundo Tachizawa (2002), preparar as empresas para responder – de forma pró-ativa – a um conjunto de questões com as quais elas estarão cada vez mais confrontadas.

Por meio do estudo de caso realizado com a empresa Remy, observou-se o quanto as ações são de suma importância para unificar as atividades estratégicas já existente e traçar novos desafios frente às carências apontadas. Constatou-se que a empresa já praticava ações sociais e algumas práticas de responsabilidade socioambiental, inclusive estratégias, mas não eram vista como tal.

Com esta análise foi destacado e reforçado algumas das diretrizes que a organização já tem adotado como o investimento no público interno, sendo este o maior ativo de uma organização atual, e as medidas relacionadas ao meio ambiente, muita delas decorrentes da Norma ISO 14001, implementada na organização. Além dos valores e transparência que representam que a organização já possui princípios de uma conduta socioambiental.

Recorrendo aos objetivos propostos, a identificação das ações sociais de RSA da empresa destacou sete ações por obrigação social, dez ações consideradas ação social, quatro práticas de responsabilidade social e, dez ações que podem ser consideradas estratégicas. Ou seja, a empresa possui mais ações e estratégias sociais do que práticas de RSA propriamente dita. Contudo, já atua com algumas práticas as quais consideram RSA. Para atuar visando a RSA de modo estratégico, a empresa deve focar mais em práticas socioambientais, transformando as obrigações e ações sociais em estratégias de RSA, tendo em vista que as estratégias em que ora atua, não são tratadas como pertencentes a um programa de RSA. De acordo com este resultado, sugere-se que se estabeleça um calendário socioambiental para que se possa planejar as ações futuras fortalecendo as práticas de responsabilidade socioambiental.

Ao mapear os princípios diretivos e instrumentos gerenciais de RSA existentes, buscou-se conhecer as principais diretrizes existentes através de pesquisa bibliográfica, para apresentar à organização qual o instrumento seria mais apropriado para sugerir como implementação. Conforme Barbieri; Cazajeira (2009, p. 137), “a empresa que quer ser economicamente eficiente, socialmente justa e incluyente e ambientalmente prudente”, pode utilizar um dos princípios (já expostos anteriormente) como guias de suas novas ações. Contudo salienta-se que o apelo da RSA associado às estratégias organizacionais, não necessariamente poderão se dar apenas por meio das práticas e vivências sinalizadas pelos

princípios. O entendimento é que tal mecanismo poderá facilitar a implantação das estratégias socioambientais, mas cada organização deverá adequar o seu modelo de gestão à sua realidade estratégica. Os princípios gerenciais surgem apenas como sugestão, norteador frente à competitividade.

Portanto, conforme a pesquisa realizada junto aos gestores da empresa foi escolhida as Metas do Milênio e a aplicação dos Indicadores Ethos para implantação na empresa. Cabe destacar, que anterior a realização da pesquisa, já havia sido manifestada o interesse da organização para o desenvolvimento destas ferramentas na organização, já que se trata de atuações mais práticas com medidas simples e criativas de ações voltadas para atingir os indicadores da RSA, mas não haviam sido implantadas ainda.

Quanto ao objetivo de pontuar as necessidades, possibilidades e expectativas da empresa, com o resultado da pesquisa de auto-avaliação ficou evidente o interesse da empresa em atuar com o público interno. Neste caso, a construção de um programa estratégico pautado num projeto de RSA eficiente, deverá ter suas propostas orientadas para o público interno, estimulando-os a serem multiplicadores no seu meio de convívio dos objetivos propostos internamente na empresa, bem como para o meio ambiente e comunidade.

Enfim, a proposta do artigo de implementar as estratégias de RSA, teve como foco apresentar a empresa Remy propostas de qualificá-la de modo eficaz à ação transformadora adequando-a solução de problemas concretos. Pois conforme Ramos (1983, p. 100) reflete “estamos cada vez mais entrando num período de evolução consciente das sociedades, de mudanças sociais deliberadas em que jamais foi tão generalizado o imperativo dessa modalidade de agir - a estratégia”. A partir dos resultados apurados, a intenção de estruturar um programa estratégico de RSA voltando-se para o público interno é o primeiro passo, pois a organização já vem desenvolvendo com este público ações que se voltam para a RSA.

Além disso, cabe salientar que só será possível se tornar socialmente responsável quando internamente esta postura já tiver sido adotada de forma natural. Ao se optar pelo uso das ferramentas dos Indicadores Ethos, atuando de acordo com os objetivos das Metas do Milênio, as sugestões de adaptação e implementação de ações socioambientais poderão ser conduzidas de modo simples e criativo, respeitando a realidade de cada parte interessada.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se além da construção do calendário socioambiental, já comentado anteriormente, que a partir dos princípios diretivos e instrumentos gerenciais escolhidos, outras pesquisas possam analisar e acompanhar a implementação de tais indicadores. E como consequência destas, propõe-se também que se

desenvolva a aplicação e análise de um balanço social, quando a organização já estiver num estágio mais adiantado das implicações socioambientais.

Neste ínterim, a pesquisa é importante também para que outras organizações detenham um levantamento das ações, e a partir do conhecimento dos princípios diretivos e instrumentos gerenciais estruturados, seja possível obter um resultado favorável na implementação de estratégias socioambientais na organização a partir do exemplo aplicado.

## Referências

- AA1000: **Engajamento das Partes Interessadas**. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1463/o\\_instituto\\_ethos/o\\_uniethos/o\\_que\\_fazemos/cursos/AA1000/aa1000.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1463/o_instituto_ethos/o_uniethos/o_que_fazemos/cursos/AA1000/aa1000.aspx). Acesso em: 27 de dezembro de 2010.
- AGENDA 21 Global**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=575>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT. **A Norma Nacional - ABNT/NBR 16001:2004**. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp)> Acesso em: 27 de dezembro de 2010.
- ACKERMAN, Robert W. How companies respond to social demands. **Harvard Business Review**. Boston: p. 88-98. Jul./Aug. 1973.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial – conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BALANÇO SOCIAL**. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 27 dezembro de 2010.
- BALDISSERA, Rudimar; SOLIO, Marlene Branca. Responsabilidade, ética e comunicação: reflexões sobre a tensão organização-sistema. In: ARAÚJO, Margarete Panerai; BAUER, Maristela Mercedes. **Desenvolvimento regional e responsabilidade social: construindo e consolidando valores**. Novo Hamburgo: 2005. p. 23 – 36.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- CARTA DA TERRA. **O que é a Carta da Terra?** Disponível em: [http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/what\\_is.html](http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/what_is.html)>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.
- CAMPOS, Marcelo Kós Silveira. **A Comunicação Ambiental no Brasil e o potencial de aplicação da Norma ISO 14063**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL “TENDÊNCIAS DA *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION*– ISO EM NORMALIZAÇÃO AMBIENTAL INTERNACIONAL E AS AÇÕES DO BRASIL FIESP - SÃO PAULO, 6 DE MARÇO DE 2007 Disponível em: [http://www.fiesp.com.br/ambiente/pdf/iso/11\\_marcelo.pdf](http://www.fiesp.com.br/ambiente/pdf/iso/11_marcelo.pdf)>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.
- CHRISTOPH, Lueneburger; GOLEMAN, Daniel. A Sustentabilidade exige mudanças de Liderança. **Revista Brasileira de Administração**, ano XX p.40-46, nov/dez. 2010.

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS. Disponível em: [http://www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php). Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp). Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL REPORTING INIATIVE. Disponível em: <http://www.globalreporting.org/Home/WhatWeDoPortuguese.htm>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

ICONE. Instituto de estudo do comércio e negociações internacionais. **Glossário** Disponível em: <http://www.iconebrasil.org.br/pt/?actA=16&areaID=14&secaoID=29>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

ISO 9001 Qualidade. Disponível em: [http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas\\_gestao/normas/iso9001/](http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso9001/). Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

ISO 14001 **Meio Ambiente**. Disponível em: [http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas\\_gestao/normas/iso14001/](http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso14001/). Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

KUTNEY, Pedro. Sustentabilidade S/A: A nova cara das empresas. **Revista Automotiva Brasil**. v.2, n.5, p. 93, set. 2010.

NEVES, José L; Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem., 1996.

OCDE. **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sain/pcnmulti/novo.asp>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

OHSAS 18001. **Saúde e segurança ocupacional**. Disponível em: [http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas\\_gestao/normas/bs\\_ohsas18001/](http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/bs_ohsas18001/) Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

OIT. **Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT)**. Disponível em: <http://www.oit.org.br/normas.php>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

OITO Jeitos de Mudar o mundo. Disponível em: <http://www.objetivosdomilenio.org.br/>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

PACTO GLOBAL. **O que é Pacto Global?** Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010.

PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO. **Compromissos Internacionais contra corrupção**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/AreaPrevencaoCorrupcao/ConvencoesInternacionais/>. Acesso em: 27 de dezembro de 2010

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa** – estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987/1992/2006/2008-2009.