



# PUCRS

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
LINHA DE FORMAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E SUCESSÃO

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS INDICADORES**

**ETHOS NO CRA-RS**

MARINA BRAGA DE LIMA

Porto Alegre, Outubro de 2014

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**

Av. Ipiranga, 6681 - Caixa Postal 1429

Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564

[www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)

CEP 90619-900 Porto Alegre - RS

Brasil

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARINA BRAGA DE LIMA

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS INDICADORES  
ETHOS NO CRA-RS**

Porto Alegre  
Outubro de 2014

MARINA BRAGA DE LIMA

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS INDICADORES ETHOS NO  
CRA-RS**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professor Orientador: Adm. Dr. Bruno José Ely

Porto Alegre

Outubro de 2014

## RESUMO

A responsabilidade social é um conjunto de atividades de caráter ético que organizações desenvolvem na sociedade em que estão inseridas, nos âmbitos econômico, social e ambiental. Frente à conscientização da importância da implementação desse tema na gestão das empresas cresce a necessidade de adequação das mesmas nesse aspecto. Para auxiliar neste processo o Instituto Ethos criou a ferramenta Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, que apesar de não ter caráter de certificação, auxilia as empresas a planejar e inserir ações socialmente responsáveis e sustentáveis na sua gestão. Esse trabalho tem como tema a análise do processo de implementação dessa ferramenta no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS), tendo como objetivo geral, propor um plano de ação de melhorias na implementação dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis no CRA-RS. Para tanto, como método foi realizado um estudo de caso, através de uma pesquisa qualitativa desenvolvida através de entrevistas em profundidade com conselheiros e membros do CRA-RS, durante as quais foi aplicada uma ferramenta para identificar quais temas abordados pelos Indicadores Ethos são considerados prioritários. A análise de dados se deu através do resumo e tabulação das respostas dos entrevistados e da análise do relatório de diagnóstico do preenchimento dos Indicadores Ethos. O resultado da pesquisa mostra que a nota recebida pelo CRA-RS oferece uma oportunidade grande de crescimento e aprimoramento das suas ações nesse tema. Um dos pontos fortes identificados pelos entrevistados foi a presença da Câmara de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (CRSS) e o Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA), dentro do CRA-RS que incentivam e realizam ações socialmente responsáveis dentro e fora do ambiente da organização.

**Palavras Chave:** Responsabilidade Social. Sustentabilidade. Indicadores Ethos.

## ABSTRACT

Social Responsibility is a set of activities of ethic nature that organizations develop in the society they are inserted, in the economic, social and environmental scopes. As a result of the awareness of the importance of implementing this subject in the management of business, the need for companies to adapt themselves regarding this aspect grows. To help with this process the Ethos Institute created the tool Ethos Indicators for Sustainable and Responsible Business, which despite not having a certification feature, helps the companies to plan and insert actions of social responsibility and sustainability in their administration. This article has for a theme the analysis of the implementation of this tool in the Regional Council of Administration of Rio Grande do Sul (CRA-RS), having for main objective to propose an action plan for improvement in the implementation of the Ethos Indicators for Sustainable and Responsible Business in CRA-RS. Therefore, as a method it was performed a case study through a qualitative research applying in-depth interviews with counselors and members of CRA-RS,

during which it was applied a tool to help identify the themes addressed in Ethos Indicators that were considered a priority. The analysis of data happened through the extract and tab of the interviewees answers and also through the analyses of the diagnostic report of the Ethos Indicators. The research result shows that grade received by CRA-RS offers a big opportunity to grow and improve its actions regarding social responsibility. One of the strong features identified by the interviewees was the presence of the Assembly of Social Responsibility and Sustainability (CRSS) and the Environmental Management System (SGA), within CRA-RS that encourages and develops activities in the internal and external environment of the organization.

**Key-Words:** Social Responsibility. Sustainability. Ethos Indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social é um conjunto de atividades de caráter ético que organizações desenvolvem na sociedade em que estão inseridas, nos âmbitos econômico, social e ambiental. As atividades são desenvolvidas dentro e fora do ambiente da empresa e geralmente vão além de obrigações previstas na lei.

Portanto, o foco deste artigo é analisar o processo de implementação dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, na gestão do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS), de maneira a propor um plano de ação para o desenvolvimento de melhorias nesse processo.

Este estudo justifica-se porque, frente à conscientização da importância da inclusão da responsabilidade social na gestão das organizações, cresce a necessidade de adequação neste aspecto por parte das mesmas. Assim como aumenta também a importância do estudo de sua aplicabilidade.

De acordo com Oliveira (2013), a influência das empresas na sociedade está aumentando, isso é devido a diversos fatores, um deles é a falta de credibilidade das organizações públicas, o que leva a população a confiar nas iniciativas de entidades privadas ou não governamentais quando a questão é comportamento ético, prestando mais atenção às ações de responsabilidade social desenvolvidas e cobrando resultados. O autor ainda destaca que, em 2012, dentre as 150 entidades mais econômicas do mundo encontram-se 100 empresas com uma rentabilidade e, muitas vezes, um quadro de funcionários que se compara e supera a renda e o número de habitantes de muitos países. Esses fatores destacam a importância de “refletir sobre a função da empresa na sociedade, como a sociedade deve se portar em relação às empresas e como estas devem responder às demandas sociais” (OLIVEIRA, 2013, p. 1).

A atualidade do tema é decorrência, segundo Dias (2011), da mudança na qualidade exigida pelos consumidores de produtos e serviços que não está somente aumentado, mas também se ampliou englobando preocupações sobre a elaboração de ações por parte da empresa a favor do meio ambiente e de causas sociais. Como explica Britto (2013, p. 5), isso acontece, pois "a sociedade atual está reconhecendo a responsabilidade ambiental e social como valor permanente, tornando-se fator de preferência para investidores e consumidores".

Por desenvolver ações visando os diferentes públicos envolvidos direta e indiretamente com a organização a responsabilidade social, afirma Amorim (2009, p. 141), "requer a sua incorporação à orientação estratégica, refletida em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social dos negócios".

A realização de ações socialmente responsáveis proporciona às organizações não somente contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade, como também apresenta, conforme Tatim e Guareschi (2012), uma oportunidade de aprimorar a reputação e imagem de sua marca através da publicidade positiva que se origina da associação com este tema.

O Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS) é um órgão que registra e fiscaliza o exercício profissional da Administração. O CRA-RS conta com diversas câmaras que visam debater assuntos diversos, incluindo a Câmara de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (CRSS), que com ajuda de seu Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA), implementa diversos programas voltados para a temática da responsabilidade socioambiental e sustentabilidade tanto no ambiente interno quanto externo do CRA-RS.

O CRA-RS, por se tratar de uma instituição que está sempre envolvida com profissionais da Administração, tem um interesse especial na implementação de modelos de gestão voltados para a responsabilidade social, de maneira a divulgar, incentivar e criar valor para todos os envolvidos com esta organização e a sociedade em geral.

Visando este propósito, o CRA-RS respondeu o documento referente aos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, pois segundo o Instituto Ethos (2013), os indicadores ajudam diversas organizações, independentemente de seu porte, a fazer um autodiagnóstico sobre o quanto as atividades desenvolvidas estão voltadas para práticas sustentáveis e socialmente responsáveis e pode ser considerado, como observa Senefonte e Patah (2013, p. 6), "mais do que uma ferramenta de autodiagnóstico, este modelo auxilia na incorporação das iniciativas de responsabilidade social ao negócio das empresas." Os relatórios obtidos das respostas dos indicadores, de acordo com o Instituto Ethos (2013), mostram em que

estágio as organizações se encontram referente a determinado indicador, servindo de referência para controle e estabelecimento de ações.

A situação problemática dessa pesquisa refere-se à nota não expressiva recebida pelo CRA-RS no preenchimento dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis referente ao ciclo de preenchimento de 2013, o que resulta em diversas oportunidades de estudar e aperfeiçoar as práticas desenvolvidas e a implementação de novas.

Consequentemente, este trabalho busca responder a seguinte questão: Quais ações podem otimizar a implementação dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis no CRA-RS?

Portanto, visando responder a questão de pesquisa, apresentam-se como objetivo geral: Propor um plano de ação de melhorias na implementação dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis no CRA-RS. Assim sendo, para alcançar o objetivo geral apresentam-se as seguintes etapas: a) Identificar as atividades ligadas aos Indicadores Ethos desenvolvidas pelo CRA-RS; b) Analisar a situação encontrada, com base no referencial teórico do Instituto Ethos e c) Elaborar as ações de melhoria na implementação dos Indicadores Ethos.

Este trabalho conta com mais quatro seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta a revisão de literatura, que é formada pelo embasamento teórico sobre o tema a ser explorado, seguida pela seção 3, que descreve o método de pesquisa que foi aplicada para a realização do artigo. A seção 4 aborda a apresentação e a análise dos resultados; já a seção 5 apresenta as considerações finais. E no final são apresentados as referências e os apêndices.

## **2 RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A responsabilidade social, também denominada Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), apresenta diversos conceitos que foram formados conforme as diferentes maneiras existentes de abordar o tema. Segundo o entender de Lorenzi Júnior (2012), o conceito de responsabilidade social está em processo de construção constante, pois se trata de um assunto complexo que abrange diversas visões e significados em diferentes contextos.

Estigara, Pereira e Lewis (2009, p.11) definem que o conceito de responsabilidade social é:

A postura da empresa, norteadas por ações que contribuem para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, realizadas em decorrência da atenção proporcionada

aos interesses das partes com os quais interage (*stakeholders*), como acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, a fim de, por meio de sua atividade, satisfazê-los.

A responsabilidade social está unida a diferentes conceitos, como a da sustentabilidade, que segundo a concepção de Freitas (2012, p. 41),

Trata-se do princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem-estar.

Na mesma linha de pensamento Irigaray, Vergara e Santos (2013, p. 87) afirmam que “a RSC está intrinsecamente ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável, isto é, as operações da organização não podem impactar negativamente o meio ambiente e a sociedade”. Já conforme Moysés Filho (2009, p. 39), “a gestão das ações socialmente responsáveis está diretamente ligada às interações da empresa e seus *stakeholders*, e da maneira de comunicação entre as partes”.

Em contrapartida Estigara, Pereira e Lewis (2009, p.10) afirmam que:

As ações de responsabilidade amparam-se nas disposições legais, podendo-se afirmar que responsável socialmente é a empresa que observa e cumpre todas as imposições legais, reconhecendo os direitos trabalhistas, reconhecendo corretamente os tributos, seguindo as diretrizes legais para reduzir o impacto de sua atividade no meio ambiente, dentre outras.

Na concepção de Amorim (2009, p. 141), “o conceito de responsabilidade social corporativa vem-se consolidando como um conceito interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders*”. Estigara, Pereira e Lewis (2009) definem que *stakeholders* são todos os grupos interessados nas ações desenvolvidas pela empresa, seja direta ou indiretamente, como clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, sociedade civil e governo. De acordo com Amorim (2009, p.144),

As empresas que desempenham sua função social de maneira correta e divulgam transparentemente as ações empreendidas, então, têm maior propensão de se tornarem respeitadas e admiradas pelos diversos *stakeholders* elevando o valor de sua reputação perante o mercado e a sociedade.

Em contrapartida a ABNT NBR ISO 26000 (2010) considera que responsabilidade social é a responsabilidade da empresa para com os impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, obtida através de um comportamento ético e transparente que englobe todos os diferentes conceitos apresentados, como contribuir para o desenvolvimento sustentável, levar em consideração as partes interessadas, estar dentro da legislação aplicável e



das normas internacionais de comportamento, estar integrada em toda a organização e que seja praticada em suas relações.

Conforme escreve Dias (2011), a responsabilidade social apresenta duas dimensões, em relação às organizações, a interna e a externa. A dimensão interna engloba práticas voltadas primeiramente aos funcionários e, destaca Dias (2011, p. 178), “incluem também todas as ações, políticas e programas dirigidos aos fornecedores, distribuidores e a todos os integrantes da cadeia produtiva.” Já a dimensão externa engloba as interações que ultrapassam o perímetro da empresa, como a comunidade em que está inserida, na opinião de Dias (2011, p. 178), “incluem ações, políticas e programas dirigidos a qualquer grupo ou problema que não se encontre relacionado diretamente com a empresa através de uma relação contratual ou econômica.”

Para Dias (2011), as ações voltadas para a responsabilidade social, devem começar a ser implementadas dentro da empresa, ou seja, visando seus colaboradores, para só então programar ações no ambiente externo da empresa, isso deve ocorrer, pois toda iniciativa ambiental e social deve ser apoiada por toda a organização de maneira a criar um vínculo que permita a harmonização das ações internas e externas da responsabilidade social na empresa. Amorim (2009), ainda salienta que a postura ética e socialmente responsável da organização deve ser passada para a comunidade externa, reforçando que essa atitude precisa começar dentro da organização através das pessoas que a compõe, como chefes, gestores e sócios.

Na opinião de Leite (2011, p. 31), “os crescentes interesses e demandas da sociedade põem a realidade empresarial em um cenário em que filantropia, doações e projetos isolados podem não ser capazes de atender às expectativas do público.” Em contrapartida para Dias (2011) e Estigara, Pereira e Lewis (2009), as ações sociais ocasionais e filantropia não são caracterizados como responsabilidade social, pois não estão relacionadas com a atividade-fim da empresa e por serem ações isoladas e esporádicas não contribuem com o desenvolvimento da sociedade.

Conforme Oliveira (2013), a diferença entre responsabilidade social e filantropia é que enquanto a responsabilidade social envolve determinadas atitudes e ações visando seus *stakeholders*. A filantropia, por sua vez, é caracterizada como uma ação social, ou seja, doações ou projetos sociais que beneficiam alguns grupos, que não estão ligados diretamente aos negócios da empresa. O autor ainda estabelece que por mais que a filantropia seja importante, somente o desenvolvimento dela não caracteriza uma empresa como responsável socialmente, pois para que isso ocorra é necessário que a empresa esteja de acordo com todas as suas responsabilidades, sejam legais, trabalhistas, ambientais e etc.

Dias (2011) expressa que os benefícios que a responsabilidade social traz para as organizações podem ser percebidos tanto no nível interno quanto no externo, para o autor pode-se perceber que as ações sociais se tornam parte dos valores da empresa, há uma melhora no trabalho em equipe e no clima organizacional, existe a criação de novos vínculos de comunicação entre pessoa e a cultura corporativa é reforçada em relação a determinadas práticas e comportamentos. Segundo Estigara, Pereira e Lewis (2009), algumas das vantagens que a implementação da responsabilidade social pode trazer são a redução da carga tributária, formas alternativas de recolhimento de alguns tributos, criação de uma política permanente dentro da empresa, incremento do marketing social, redução dos custos operacionais e melhoria dos indicadores de produtividade e qualidade, lealdade dos clientes, melhoria da imagem da empresa, divulgação do Balanço Social e dos indicadores de Responsabilidade Social, obtenção de certificados ou selos e preferência nas licitações e contratações com o Poder Público.

De acordo com Amorim (2009), o Brasil não tem dados consistentes sobre os ganhos reais de empresas que pratiquem ações socialmente responsáveis, um dos motivos para que isso ocorra é a não obrigatoriedade de divulgação desses dados por parte das organizações, o que pode levar ao desconhecimento das próprias empresas em relação aos resultados obtidos com suas ações empreendidas. Amorim (2009, p. 145) enfatiza que “a Responsabilidade Social Corporativa é de difícil mensuração, pois os resultados gerados por suas ações, nem sempre podem ser contabilizados de forma quantitativa ou econômica.” Em continuidade a autora salienta que isso ocorre, pois as ações socialmente responsáveis podem gerar ganhos através da otimização da imagem e marca da empresa e seus produtos, pois “uma empresa ser vista como responsável socialmente normalmente atrai clientes mais conscientes e que passam não só a valorizar ainda mais a marca, como a usá-la e propagá-la com sua rede de relacionamentos” (AMORIM, 2009, p. 145).

A avaliação da responsabilidade socioambiental das empresas é importante para que tomadores de decisão nas empresas e *stakeholders* saibam como estão as organizações de seu interesse diante dos aspectos socioambientais. O balanço social, ou outra publicação que disponibilize informações socioambientais de uma organização, surge como uma das principais ferramentas para sintetizar e disponibilizar as informações sobre como a empresa vem trabalhando as questões socioambientais (OLIVEIRA, 2013, p. 137).

## 2.1 BALANÇO SOCIAL

O balanço social é, na opinião de Estigara, Pereira e Lewis (2009, p. 27-28), “um documento produzido e publicado anualmente pelo qual se demonstram as atividades desenvolvidas pela empresa, em termos de responsabilidade social.”, e é, conforme a opinião

de Silva et al. (2011, p. 6), “um instrumento que expressa a responsabilidade social da empresa, com a intenção de prestar contas das ações, sejam elas benéficas ou maléficas, originadas pelas entidades”. Oliveira (2013, p. 136) reforça que, “o balanço social deve conter informações qualitativas e quantitativas sobre como a empresa está desempenhando sua função social e ambiental na sociedade e sua relação com os diversos *stakeholders*.” Para Lagioia e Lira (2009, p.152), “o balanço social pode ser compreendido como uma complementação ou até como uma evolução dos relatórios contábeis.” O objetivo do balanço social é, como explica Oliveira (2013, p. 139), “gerar um ambiente de transparência e confiança junto aos seus diversos *stakeholders*, tornando públicas as informações socioambientais relevantes sobre a governança da empresa.”

O balanço social constitui um marco quanto à publicidade de dados que evidenciam a responsabilidade social, impedindo atitudes voltadas única e exclusivamente ao marketing social, não obstante, é claro, este tenha também seus méritos no sentido de promover a responsabilidade social (ESTIGARA; PEREIRA; LEWIS, 2009, p. 26).

Conforme escreve Silva et al. (2011), o Instituto Ibase lançou em 1997 um modelo de balanço social, desenvolvido juntamente com empresas públicas e privadas, o qual já passou por diversas revisões, e segundo a ótica de Souza e Pimmel (2013), é o modelo de balanço social mais utilizado no Brasil.

De acordo com Silva et al. (2011), o modelo Ibase constitui-se de uma planilha que apresenta indicadores quantitativos e qualitativos que se organizam nas seguintes categorias: 1) Base de Cálculo; 2) Indicadores Sociais Internos; 3) Indicadores Sociais Externos; 4) Indicadores Ambientais; 5) Indicadores do Corpo Funcional; 6) Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial e 7) Outras Informações.

## 2.2 ISO 26000

A ISO (*International Organization for Standardization*) “é a mais conhecida organização internacional que trata de padronização” (OLIVEIRA, 2013, p. 124). E “a ABNT é a única representante do Brasil da organização, que transforma as normas ISO em equivalentes nacionais NBR” (OLIVEIRA, 2013, p. 124). Em 2010 foi lançada a ISO 26000 sobre responsabilidade social que, como ressalta Oliveira (2013), foi desenvolvida através de uma série de processos e discussões que envolveram especialistas de mais 90 países e organizações internacionais envolvidas com a responsabilidade social.

De acordo com a ABNT NBR ISO 26000 (2010), a norma oferece orientações e diretrizes sobre os princípios da responsabilidade social. A norma é útil para todas as organizações independente de seu porte ou do segmento em que esteja inserida, e pode ser aplicada tanto por

entidades que estejam se familiarizando com a responsabilidade social até aquela que já é mais experiente na sua implementação. Ao contrário das outras normas, a ISO 26000 não oferece certificado para as instituições que a aplicam.

A ABNT NBR ISO 26000 (2010) define que os sete princípios da responsabilidade são: *Accountability*, ou prestação de contas; Transparência; Comportamento ético; Respeito pelos interesses das partes interessadas; Respeito pelo estado de direito; Respeito pelas normas internacionais de comportamento e Respeito pelos direitos humanos.

Como observa Oliveira (2012), os principais temas centrais abordados pela ISO 26000 referente à responsabilidade social são: Gestão organizacional; Direitos Humanos; Práticas Trabalhistas; Meio ambiente; Práticas Leais de Operação; Questões Relativas ao Consumidor e; Envolvimento com a Comunidade e o seu Desenvolvimento.

### 2.3 INDICADORES ETHOS

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial é uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), criada em 1998 e tem como missão "sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa" (INSTITUTO ETHOS, 2012).

O Instituto Ethos está "consolidado como a instituição mais importante na área de Responsabilidade Social Empresarial no Brasil" (GOMES; VELOSO; VALLE, 2010, p. 47). O Instituto Ethos desenvolve diversas iniciativas com relação à responsabilidade social e a sustentabilidade, como os Indicadores Ethos, a Conferência Ethos e diversos projetos buscando a implementação de ações socialmente responsáveis dentro das organizações.

Em 2000 foram criados os Indicadores Ethos, de acordo com Rocha (2013, p. 21), "com o objetivo de facilitar a avaliação, por partes das empresas associadas, da gestão com o olhar voltado para Responsabilidade Social e sustentabilidade." O Instituto Ethos (2013c) define os Indicadores Ethos como sendo uma ferramenta de gestão, que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e responsabilidade social em suas estratégias de negócio, para que se tornem sustentáveis e socialmente responsáveis.

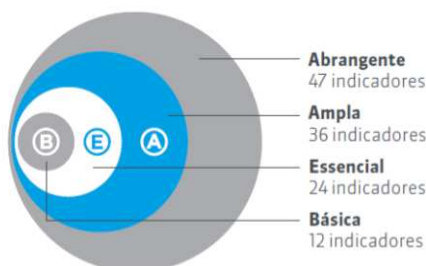
Os Indicadores Ethos estão em sua terceira geração, lançada em 2013 e denominada Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis. Esta geração apresenta um conteúdo integrado com a ISO 26000 e outras iniciativas em responsabilidade social. O sistema dos indicadores é *on-line*, oferece um simulador e diversos materiais que auxiliam no preenchimento e na otimização da utilização de seus recursos.

Os Indicadores de Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis é disponibilizado em formato de um documento composto por 47 indicadores, os quais são divididos em quatro dimensões são elas: 1) Visão e Estratégia; 2) Social; 3) Governança e Gestão; e 4) Ambiental. Estas dimensões são então divididas em temas, os quais são desdobrados em subtemas e então em indicadores (INSTITUTO ETHOS, 2013c).

O documento apresenta questões de profundidade, binárias e quantitativas. As questões de profundidade representam os cinco estágios em que a empresa pode estar referente às práticas realizadas em sua organização, depois do preenchimento o sistema indica o estágio referente às repostas marcadas, porém a empresa pode selecionar o estágio que mais condiz com a sua realidade. Os estágios que as organizações podem apresentar são: 1) **Cumprimento e/ou Tratativa Inicial:** atende a legislação, quando pertinente, e/ou trata o tema de forma incipiente; 2) **Iniciativas e Práticas:** desenvolve iniciativas e implementa práticas coerentes; 3) **Políticas, Procedimentos e Sistema de Gestão:** adota políticas formalizadas e implementa processos para promover valores; 4) **Eficiência:** mensura os benefícios de sua gestão e os considera nas tomadas de decisão e na gestão de riscos; 5) **Protagonismo:** passou por transformações e inovações para a geração de valores e atualização de suas práticas (INSTITUTO ETHOS, 2013b).

Algumas das vantagens que a nova geração dos indicadores oferece são a geração de relatórios para gestão de informação e de diagnóstico organizado por área funcionais, monitoramento de compromissos e pactos, entre outras (INSTITUTO ETHOS, 2013c). Outra vantagem que apresenta é a flexibilidade, pois permite que a empresa personalize totalmente o preenchimento do questionário, escolhendo os indicadores que mais se adéquam a realidade e necessidades da empresa. O sistema ainda oferece uma sugestão de aplicação onde separa indicadores específicos para diferentes níveis de maturidade de gestão da responsabilidade social e da sustentabilidade, organizados conforme a figura 1.

**Figura 1** - Sugestões para aplicação.



**Fonte:** Instituto Ethos (2013c, p. 10).

Como explica o Instituto Ethos (2013c), os indicadores na sugestão de aplicação foram disponibilizados por Básica, que contém questões que abrangem os temas de maneira panorâmica, a sugestão Essencial contém questões relevantes as diferentes partes interessadas da empresa empregando assuntos considerados essenciais quanto a atividades socialmente responsáveis, na Ampla são apresentados questões que exploram as atividades essenciais de responsabilidade social e sustentabilidade e a sugestão Abrangente apresenta questões que leva a empresa olhar a própria evolução na gestão sustentável e socialmente responsável.

### **3 MÉTODO**

A presente seção aborda a metodologia utilizada na pesquisa, apresentando sua classificação quanto ao método utilizado, bem como os procedimentos adotados para a coleta de dados e sua análise e por fim as ações de melhoria.

#### **3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA**

De acordo com a natureza dos dados que foram coletados a pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Conforme Dias e Silva (2010), os métodos de pesquisa qualitativa são projetados para ajudar o pesquisador a compreender e explicar fenômenos sociais e culturais através de dados obtidos através de entrevistas, questionários, documentos e observações aplicados principalmente nas pessoas que fazem parte do contexto estudado. Os autores ainda salientam que os dados textuais coletados não podem ser quantificados, pois podem ser prejudicados já que apresentam o ponto de vista dos participantes inseridos no contexto social e institucional do fenômeno estudado.

O estudo de caso é o método que foi empregado na realização da pesquisa. Segundo Dias e Silva (2010, p. 47), "o estudo de caso é o método qualitativo mais usado". O estudo de caso pode ser definido como sendo "uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claros" (YIN, 2010, p. 39).

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas em profundidade, conforme apresentado no Apêndice B - Roteiro de Entrevista, coletados durante o mês de setembro até a primeira quinzena de outubro de 2014. Os dados documentais disponíveis para análise foram extraídos do Relatório de Diagnóstico do Ciclo de Preenchimento de 2013 dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, referentes ao CRA-RS fornecido pelo Instituto Ethos (2014).

O roteiro de entrevistas utilizado para esta pesquisa foi elaborado pela autora deste trabalho conforme o referencial teórico do Instituto Ethos (2013c), e apresenta um conjunto de 10 questões relacionadas aos temas dispostos nos Indicadores Ethos que são: Visão e Estratégia, Governança Organizacional, Práticas de Operação e Gestão, Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Questões Relativas aos Clientes, Envolvimento com a Comunidade e seu Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Segundo Oliveira, Martins e Vasconcelos (2012), a entrevista em profundidade apresenta uma maior flexibilidade, pois ao contrário de uma entrevista totalmente estruturada, pode ser alterada no momento de sua realização, de maneira a adequar as perguntas e o tema discutido à necessidade do problema da pesquisa, o que proporciona ampliar as informações obtidas e a compreensão do assunto discutido através da interação entre entrevistado e entrevistador. Os autores salientam que a utilização de entrevistas em profundidade como meio de coleta de dados em pesquisas de método qualitativo tem como objetivo abordar a complexidade organizacional e suas relações, através do ponto de vista e percepção da pessoa entrevistada.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada através da compilação e tabulação dos dados coletados nas entrevistas aplicadas no CRA-RS, e sua análise com base no referencial teórico do Instituto Ethos sobre os Indicadores Ethos para Negócios Responsáveis e Sustentáveis.

Para auxiliar a análise de dados foi utilizada a matriz GUT para priorização, que de acordo com Baggio e Lampert (2010, p. 96), "é uma técnica que ajuda a definir prioridades por meio da análise da **Gravidade (G)**, da **Urgência (U)** e da **Tendência (T)** de um problema ou de suas causas." A matriz GUT foi aplicada aos entrevistados para analisar a percepção dos mesmos quanto à gravidade, urgência e tendência dos temas propostos nos Indicadores Ethos, no Roteiro de Entrevista (Apêndice B).

### 3.4 AÇÕES DE MELHORIA

Após a realização da análise e interpretação dos dados são sugeridas ações de melhoria para a implementação dos Indicadores Ethos no CRA-RS, que são apresentados através da ferramenta 5W2H. A ferramenta possibilita a descrição do plano de ação informando as seguintes informações sobre o projeto: 1) O que (*what*); 2) Porque (*why*); 3) Como (*how*); 4) Quem (*who*); 5) Onde (*where*); 6) Quando (*when*); e 7) Quanto (*how much*).

O método utilizado neste trabalho foi representado através da figura 2, a seguir:

**Figura 2** – Desenho de Pesquisa.

<b>ETAPAS</b>	<b>FASES</b>	<b>FERRAMENTAS</b>
a) Identificar as atividades ligadas aos Indicadores Ethos desenvolvidas pelo CRA-RS.	Diagnóstico.	-Roteiro de Entrevistas em Profundidade. -Relatório de Diagnóstico dos Indicadores Ethos.
b) Analisar a situação encontrada, com base no referencial teórico do Instituto Ethos.	Análise.	Matriz GUT.
c) Elaborar ações de melhoria na implementação dos Indicadores Ethos.	Ações de Melhoria.	5W2H.

**Fonte:** A autora (2014).

O desenho de pesquisa apresenta as etapas desenvolvidas ao longo da pesquisa com o intuito da realização do objetivo proposto neste trabalho.

A primeira etapa da pesquisa é caracterizada pelo diagnóstico das ações desenvolvidas sobre os Indicadores Ethos no CRA-RS, realizada através de entrevistas com quatro conselheiros e membros envolvidas em diferentes ações dentro do CRA-RS, além do resumo das informações disponíveis no Relatório de Diagnóstico do preenchimento dos Indicadores Ethos.

A segunda etapa é a fase do processamento e análise dos dados coletados nas entrevistas, utilizando a matriz GUT que auxilia na identificação das percepções dos entrevistados sobre quais dos temas abordados pelos Indicadores são mais urgentes serem desenvolvidos.

A terceira etapa é caracterizada pela criação de um quadro 5W2H onde são propostas ações de melhoria com base nos dados analisados.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos nesta pesquisa, alcançados através do roteiro de entrevista, conforme o Apêndice B. Também são apresentados os resultados obtidos na Matriz GUT. E por fim, o plano de melhorias através da ferramenta 5W2H.

### 4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

O diagnóstico da situação equivale à resolução da etapa a) Identificar as atividades ligadas aos Indicadores Ethos desenvolvidas pelo CRA-RS.

#### 4.1.1 Percepção dos Entrevistados

Neste item são abordadas as percepções dos entrevistados adquiridas através do roteiro de entrevista e da Matriz GUT de priorização, ambos apresentado no Apêndice B.

A figura 3, a seguir, representa a tabulação e resumo das respostas e percepções do Entrevistado A.

**Figura 3** – Entrevistado A.

TEMAS	QUESTÕES	RESPOSTA DO ENTREVISTADO A
Visão e Estratégia	Na sua opinião quais são os valores socialmente responsáveis que o CRA-RS prioriza dentro de seu ambiente e de maneira são promovidos?	Com base na sua missão e visão, um dos principais valores socialmente responsáveis do CRA-RS é a emissão de retorno efetivo, ético e transparente para a sociedade. Promovendo aos profissionais da Administração um mercado de trabalho mais justo e privativo aos seus campos de atuação. Defendendo a excelência na gestão das organizações para a sociedade e influenciando a articulação política e a sustentabilidade ao colaborar com o governo em suas três esferas e com as empresas de economia mista e privadas no âmbito de suas finalidades.

Governança Organizacional	De que maneira são implementadas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dentro do ambiente do CRA-RS?	Por serem temas transversais, a responsabilidade social e sustentabilidade podem ser inseridos em todas as rotinas organizacionais em meio a indicadores de gestão e ações de adequação e mobilização internados colaboradores. No ambiente do CRA-RS o implemento é focado no proposto pela câmara de responsabilidade social e sustentável (CRSS) e o Sistema de Gerenciamento Socioambiental (SGA) que tem adesão voluntária de seus funcionários e estagiários.
	Na sua opinião, de que forma o CRA-RS poderia incentivar seus parceiros a implementarem ações de responsabilidade social e sustentabilidade?	O CRA-RS deve expandir suas ações e incentivar sua cadeia de valor por meio de seus canais de comunicação, promoção de eventos, debates e da divulgação de relatórios de sustentabilidade e um balanço social.
Práticas de Operação e Gestão	De que forma o CRA-RS divulga suas diferentes práticas para os Administradores e para a sociedade em geral?	Utiliza seus canais de comunicação como: <i>website</i> , <i>newsletter</i> , Revista Master, Redes sociais, e eventos periódicos. Os mecanismos de comunicação são fundamentais para sensibilizar os funcionários, dar transparência as propostas de responsabilidade social e contribuem também para estabelecer as relações pertinentes entre colaboradores de diferentes áreas e a sociedade em geral.
Direitos Humanos	Como o CRA-RS assegura a proibição de práticas discriminatórias para com funcionários, membros, parceiros ou comunidade em geral?	O CRA-RS utiliza seus canais de comunicação para divulgar conteúdos, artigos e notícias que promovem a reflexão de aspectos relativos aos direitos humanos. Além de ter um Código de Ética profissional a ser seguido que inibe práticas discriminatórias em complemento a legislação vigente.
Práticas de Trabalho	Como o CRA-RS avalia suas práticas de relações de trabalho de maneira a melhorar seu relacionamento com seus empregados?	O CRA-RS prima por identificar o desempenho e o reflexo positivo de suas atividades de rotina na sociedade e na vida de seus colaboradores para que possam ampliar o sentido de seu trabalho e com ele também o sentimento de boa atuação e referência no segmento em que atua.
Questões Relativas aos Clientes	De que maneira o CRA-RS discute sobre os serviços prestados e as possíveis melhorias que podem ocorrer nos mesmos?	O CRA-RS utiliza seus canais de comunicação para divulgar conteúdos, artigos e notícias para estreitar seus relacionamentos com clientes. Possui um fale conosco e uma ouvidoria sempre a disposição de seus clientes e realiza periodicamente pesquisas de satisfação e opinião com seus públicos de interesse.

Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Quais são as atividades que o CRA-RS promove junto à comunidade?	O CRA-RS promove e se faz presente em eventos periódicos junto a comunidade e mantém representações em todo o Estado, além de parcerias e convênios. Além disso, na comunidade de entorno de sua Sede, se envolve ao promover ações sociais, em campanhas de agasalho, dia das crianças, reciclagem e natal para os mais carentes da região.
	Na sua opinião, quais são os benefícios que essas práticas trazem para a comunidade?	Tais práticas promovem a reflexão, conscientização e engajamento da comunidade em geral. Além de um marketing social espontâneo a organização.
Meio Ambiente	Como o CRA-RS promove a redução dos impactos ambientais dentro e fora do seu ambiente?	O CRA-RS possui a CRSS e o SGA para promover a conscientização, ações, programas e projetos socioambientais em sua cadeia de valor.

Fonte: A autora (2014).

A figura 3 é uma representação do resumo das respostas, percepções e sugestões do Entrevistado A.

O resultado da Matriz GUT de priorização do Entrevistado A é representado a seguir pela figura 4.

**Figura 4** – Matriz GUT: Entrevistado A.

ENTREVISTADO A				
TEMAS	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Visão e Estratégia	5	3	5	75
Governança Organizacional	5	5	5	125
Práticas de Operação e Gestão	3	3	3	27
Direitos Humanos	5	1	5	25
Práticas de Trabalho	5	5	5	125
Questões Relativas aos Clientes	5	3	5	75
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	5	5	5	125
Meio Ambiente	5	5	5	125

Fonte: A autora (2014).

Através da figura 4 pode-se perceber que os temas que o Entrevistado A considera mais importantes para priorizar dentro do CRA-RS, todos com o mesmo número de pontos recebidos, são: Governança Organizacional, Práticas de Trabalho, Envolvimento com a Comunidade e seu Desenvolvimento e Meio Ambiente.

A figura 5, a seguir, representa a tabulação e resumo das respostas e percepções do Entrevistado B.

Figura 5 – Entrevistado B.

TEMAS	QUESTÕES	RESPOSTA DO ENTREVISTADO B
Visão e Estratégia	Na sua opinião quais são os valores socialmente responsáveis que o CRA-RS prioriza dentro de seu ambiente e de maneira são promovidos?	Com base no objetivo de sua missão o CRA-RS tem priorizado seus valores como ética, competência para negócio, inovação em processos e produtos, valorização da Profissão para gerar profissionais capacitados para a administração e minimização de problemas, e a participação de todos no processo culmina por atingir todas as empresas vinculadas ao CRA-RS para que se desenvolvam de forma responsável e sustentável.
Governança Organizacional	De que maneira são implementadas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dentro do ambiente do CRA-RS?	Por meio da Câmara de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (CRSS) muitas ações têm sido implementadas.
	Na sua opinião, de que forma o CRA-RS poderia incentivar seus parceiros a implementarem ações de responsabilidade social e sustentabilidade?	Com maior atuação da CRSS junto ao CRA-RS e a sociedade.
Práticas de Operação e Gestão	De que forma o CRA-RS divulga suas diferentes práticas para os Administradores e para a sociedade em geral?	Por meio de palestras e reuniões da CRSS.
Direitos Humanos	Como o CRA-RS assegura a proibição de práticas discriminatórias para com funcionários, membros, parceiros ou comunidade em geral?	Por meio da fiscalização às empresas vinculadas ao CRA-RS e aquelas que devem estar legalizadas e proporcionando espaço para que os Administradores possam atuar de forma ética, responsável e sustentável.
Práticas de Trabalho	Como o CRA-RS avalia suas práticas de relações de trabalho de maneira a melhorar seu relacionamento com seus empregados?	As práticas e as relações de trabalho do CRA-RS com seus funcionários tem sido a melhor possível e sempre com a preocupação de melhorar a relação das práticas laborais dentro da organização.
Questões Relativas aos Clientes	De que maneira o CRA-RS discute sobre os serviços prestados e as possíveis melhorias que podem ocorrer nos mesmos?	Por meio do Planejamento Estratégico que buscou conversas com seus <i>stakeholders</i> para que haja mais participação nas ações e decisões do CRA-RS.
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Quais são as atividades que o CRA-RS promove junto a comunidade?	Palestras nas Universidades, escolas de ensino médio e atuação junto a vários conselhos municipais, estaduais, entre outras organizações importantes da sociedade civil.
	Na sua opinião, quais são os benefícios que essas práticas trazem para a comunidade?	Melhora a relação com a comunidade, além de fortalecer a relação e os vínculos, contribuindo para modificar a sociedade e ampliar a qualidade de vida de todos.
Meio Ambiente	Como o CRA-RS promove a redução dos impactos ambientais dentro e fora do seu ambiente?	Buscando informar seus clientes internos e externos da importância de preservar os recursos, trabalhar fortemente a redução, a reutilização e priorizar a reciclagem.

Fonte: A autora (2014).

A figura 5 é uma representação do resumo das respostas, percepções e sugestões do Entrevistado B.

O resultado da Matriz GUT de priorização do Entrevistado B é representado a seguir pela Figura 6.

**Figura 6** – Matriz GUT: Entrevistado B.

<b>ENTREVISTADO B</b>				
<b>TEMAS</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>GUT</b>
	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	
Visão e Estratégia	5	5	5	125
Governança Organizacional	5	5	5	125
Práticas de Operação e Gestão	3	3	3	27
Direitos Humanos	1	1	3	3
Práticas de Trabalho	3	3	3	27
Questões Relativas aos Clientes	3	3	3	27
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	3	3	5	45
Meio Ambiente	5	5	5	125

**Fonte:** A autora (2014).

A partir da figura 6 pode-se ver que o Entrevistado B considera como maior importância para priorização dentro do CRA-RS os seguintes temas: Visão e Estratégia, Governança Organizacional e Meio Ambiente em igual peso.

A figura 7, a seguir, representa a tabulação e resumo das respostas e percepções do Entrevistado C.

**Figura 7** – Entrevistado C.

<b>TEMAS</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>RESPOSTA DO ENTREVISTADO C</b>
Visão e Estratégia	Na sua opinião quais são os valores socialmente responsáveis que o CRA-RS prioriza dentro de seu ambiente e de maneira são promovidos?	Definição de um objetivo estratégico localizado na perspectiva de processos internos: sustentabilidade.
Governança Organizacional	De que maneira são implementadas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dentro do ambiente do CRA-RS?	Tendência de adesão ao PGPQ e adoção de um mapa estratégico.
	De que forma o CRA-RS poderia incentivar seus parceiros a implementarem ações de responsabilidade social?	Convencimento.

Práticas de Operação e Gestão	De que forma o CRA-RS divulga suas diferentes práticas para os Administradores e para a sociedade em geral?	Site Institucional e eventos.
Direitos Humanos	Como o CRA-RS assegura a proibição de práticas discriminatórias para com funcionários, membros, parceiros ou comunidade em geral?	As práticas são vedadas pela lei. As práticas contrárias à lei estão fora de cogitação em uma instituição pública. Sabendo de algum fato, é obrigação do gestor abrir um processo administrativo disciplinar para averiguar os fatos, o delito e culpar o delituoso, se for o caso.
Práticas de Trabalho	Como o CRA-RS avalia suas práticas de relações de trabalho de maneira a melhorar seu relacionamento com seus empregados?	Está sendo desenvolvida uma modelagem de processos.
Questões Relativas aos Clientes	De que maneira o CRA-RS discute sobre os serviços prestados e as possíveis melhorias que podem ocorrer nos mesmos?	Foi elaborada uma matriz SWOT que contou com colaboração de representantes de instituições de educação, empresários, Administradores e representantes de órgãos públicos.
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Quais são as atividades que o CRA-RS promove junto à comunidade?	Campanha do Agasalho.
	Na sua opinião, quais são os benefícios que essas práticas trazem para a comunidade?	Sensação de reconhecimento das necessidades.
Meio Ambiente	Como o CRA-RS promove a redução dos impactos ambientais dentro e fora do seu ambiente?	O entrevistado não soube responder.

Fonte: A autora (2014).

A figura 7 é uma representação do resumo das respostas, percepções e sugestões do Entrevistado C.

O resultado da Matriz GUT de priorização do Entrevistado C é representado a seguir pela figura 8.

**Figura 8** – Matriz GUT: Entrevistado C.

ENTREVISTADO C				
TEMAS	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Visão e Estratégia	1	1	3	3
Governança Organizacional	1	1	3	3
Práticas de Operação e Gestão	5	5	5	125
Direitos Humanos	1	1	3	3
Práticas de Trabalho	5	1	3	15
Questões Relativas aos Clientes	3	3	3	27
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	1	1	3	3

Meio Ambiente	5	3	5	75
---------------	---	---	---	----

Fonte: A autora (2014).

A figura 8 mostra que o Entrevistado C considera as Práticas de Operação e Gestão como sendo o tema de maior importância da priorização no CRA-RS.

A figura 9, a seguir, representa a tabulação e resumo das respostas e percepções do Entrevistado D.

Figura 9 – Entrevistado D.

TEMAS	QUESTÕES	RESPOSTA DO ENTREVISTADO D
Visão e Estratégia	Na sua opinião quais são os valores socialmente responsáveis que o CRA-RS prioriza dentro de seu ambiente e de maneira são promovidos?	Estão relacionados a estratégias para difusão da responsabilidade socioambiental junto a faculdades, empresas e demais organizações, por meio de ações e palestras.
Governança Organizacional	De que maneira são implementadas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dentro do ambiente do CRA-RS?	Ações relacionadas com palestras de responsabilidades social e sustentabilidade, atividades junto a instituições filantrópicas, etc.
	Na sua opinião, de que forma o CRA-RS poderia incentivar seus parceiros a implementarem ações de responsabilidade social e sustentabilidade?	A ação inicial seria mapear possíveis ações socioambientais que o CRA pudesse desenvolver, e verificar quais dessas ações poderiam ser realizadas por seus membros. Paralelamente mapear possíveis locais para implementação dessas ações, como organizações, faculdades, etc.
Práticas de Operação e Gestão	De que forma o CRA-RS divulga suas diferentes práticas para os Administradores e para a sociedade em geral?	A maior parte das divulgações estão nos e-mails ( <i>newsletters</i> ), enviados aos Administradores cadastrados. Sugestão de facilitar o acesso dos estudantes ao CRA-RS, através de um registro provisório automático para alunos, para que recebam notícias e desde a faculdade compreendam o papel do CRA-RS, de maneira a ter maior adesão depois da formatura. Esse banco de dados de estudantes geraria uma série de informações e divulgações para o CRA-RS.
Direitos Humanos	Como o CRA-RS assegura a proibição de práticas discriminatórias para com funcionários, membros, parceiros ou comunidade em geral?	O entrevistado não soube responder.
Práticas de Trabalho	Como o CRA-RS avalia suas práticas de relações de trabalho de maneira a melhorar seu relacionamento com seus empregados?	O entrevistado não soube responder.

Questões Relativas aos Clientes	De que maneira o CRA-RS discute sobre os serviços prestados e as possíveis melhorias que podem ocorrer nos mesmos?	O entrevistado deu a sugestão de criar um banco de dados com as três principais áreas de interesse de cada Administrador para que o CRA-RS pudesse filtrar a lista e facilitar o oferecimento de serviços prestados e efetuar melhorias baseado nas áreas de interesse dos membros.
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Quais são as atividades que o CRA-RS promove junto à comunidade?	Ações com faculdades, órgãos públicos e algumas entidades.
	Na sua opinião, quais são os benefícios que essas práticas trazem para a comunidade?	As práticas de administração, como planejamento e organização, desde atividades do dia-a-dia como orçamento doméstico até atividades que envolvem o cidadão e o seu meio social como estratégia para melhoria do bairro, quando bem estruturados trazem benefícios claros.
Meio Ambiente	Como o CRA-RS promove a redução dos impactos ambientais dentro e fora do seu ambiente?	O entrevistado não tem conhecimento quanto a ações no ambiente interno. No externo são desenvolvidas ações e palestras em faculdades, entidades, órgãos governamentais, etc.

Fonte: A autora (2014).

A figura 9 é uma representação do resumo das respostas, percepções e sugestões do Entrevistado D.

O resultado da Matriz GUT de priorização do Entrevistado D é representado a seguir pela figura 10.

**Figura 10** – Matriz GUT: Entrevistado D.

ENTREVISTADO D				
TEMAS	G	U	T	GUT
	Gravidade	Urgência	Tendência	
Visão e Estratégia	3	3	3	27
Governança Organizacional	3	3	3	27
Práticas de Operação e Gestão	3	3	3	27
Direitos Humanos	5	5	5	125
Práticas de Trabalho	3	3	3	27
Questões Relativas aos Clientes	1	3	3	9
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	3	5	3	45
Meio Ambiente	3	5	5	75

Fonte: A autora (2014).

Através da figura 10 pode-se perceber que o Entrevistado D considera o tema Direitos Humanos como o de maior importância de priorização no CRA-RS.



#### 4.1.2 Dados Documentais

Equivale ao documento gerado pelo Instituto Ethos denominado Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis - Relatório de Diagnóstico: Ciclo de preenchimento 2013 (2014). Em razão da extensão do documento foram extraídos e resumidos, pela autora, apenas alguns fragmentos do mesmo, que seguem.

#### INDICADORES ETHOS PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO

Ciclo de Preenchimento: 2013

Emissão do Relatório em 04/08/2014

CRA-RS 92.913.318/0001-81

Conforme o Instituto Ethos (2014), os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis é uma ferramenta de gestão que avalia o quanto a responsabilidade social e a sustentabilidade têm sido incorporada dentro da organização, auxiliando na definição de estratégias, políticas e processos. O relatório de diagnóstico é, portanto, o resultado da aplicação dessa ferramenta. O Instituto Ethos ainda enfatiza que:

Os dados apresentados resultam da aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social pela própria empresa, ou seja, são resultados de AUTO-AVALIAÇÃO. O diagnóstico não tem, portanto, o caráter de certificação. Seu objetivo é proporcionar a reflexão, aprendizagem e melhoria das práticas de Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade. (2014, p. 4)

De acordo com o Instituto Ethos (2014), o processo de aplicação da ferramenta pelo CRA-RS aconteceu pela escolha da aplicação Abrangente, que contém todos os 47 indicadores, utilizando dos seguintes critérios de aplicação: Envolvimento da alta liderança, Facilitador interno e externo nas discussões e Preenchimento Individual.

A nota obtida pela organização é calculada através da média das notas recebidas em cada indicador (INSTITUTO ETHOS, 2014). O CRA-RS obteve 352 pontos dos 1000 pontos disponíveis, obtendo assim um desempenho geral de 3,5. A representação o desempenho geral do CRA-RS no ciclo de preenchimento de 2013 pode ser visualizado na figura 11, apresentada a seguir.

**Figura 11** – Desempenho no Ciclo.



**Fonte:** Instituto Ethos (2014, p.4).

Na figura 12 são apresentadas as notas obtidas pelo CRA-RS em cada um dos temas disponíveis nos Indicadores Ethos.

**Figura 12** – Notas por tema.

TEMAS	NOTAS
Visão e Estratégia	3,2
Governança Organizacional	4,3
Práticas de Operação e Gestão	5,7
Direitos Humanos	2,1
Práticas de Trabalho	3,2
Questões Relativas aos Clientes	3,1
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	1,8
Meio Ambiente	3,3

**Fonte:** A autora (2014).

Através da figura 12 pode-se identificar que o tema que recebeu a maior nota foi Práticas de Operação e Gestão seguido pelo tema Governança Organizacional.

#### 4.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

A análise da situação equivale à resolução da etapa b) Analisar a situação encontrada com base no referencial teórico do Instituto Ethos. Nessa seção são analisados os dados obtidos nas entrevistas e os dados documentais. Assim como também são identificados os temas prioritários na percepção dos entrevistados para serem desenvolvidas ações de melhoria.

Através das respostas dos entrevistados pode-se perceber que os valores originados das suas ações sociais desenvolvidas pelo CRA-RS já fazem parte dos valores da organização identificados pelos entrevistados, como ética, transparência, sustentabilidade em processos internos, competência, inovação, valorização da Profissão e difusão da responsabilidade

socioambiental junto aos *stakeholders*. Os entrevistados ainda identificaram que a missão do CRA-RS, “promover a ciência da Administração, registrar e fiscalizar o exercício profissional visando a defesa da sociedade”, e sua visão “ser reconhecido como organização politicamente articulada, para a sustentabilidade do campo de trabalho dos profissionais de administração e para a excelência na gestão das organizações”, como sendo norteadores de valores dentro da instituição.

Pode-se identificar que um dos pontos fortes implementação de iniciativas socialmente responsáveis e sustentáveis dentro e fora do CRA-RS são sua Câmara de Responsabilidade Social (CRSS) e seu Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA), que desenvolvem atividades como eventos, palestras, grupos de estudo, conscientização socioambiental dentro do CRA-RS, criação de adesivos estimulando a economia de energia, substituição do uso de copos plásticos por uso de canecas, coleta seletiva e campanhas para o dia da criança, natal e de agasalho.

Os entrevistados afirmam ainda que os canais de comunicação do CRA-RS, como seu *website*, *newsletter*, Revista Master e redes sociais, são de vital importância, pois são utilizados constantemente para informar e engajar todos seus *stakeholders* de eventos, palestras e documentos informativos.

Segundo o relatório de diagnóstico de preenchimento dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, a nota recebida pelo CRA-RS não é expressiva, apresentando diversas oportunidades de crescimento e aprimoramento de suas ações nessa área. Identifica-se que os temas com mais pontos recebidos foram Práticas de Operação e Gestão com 5,7 pontos e Governança Organizacional com 4,3, enquanto que Envolvimento com a Comunidade e seu Desenvolvimento e Direitos Humanos, ambos com 1,8 e 2,1 pontos consecutivamente, receberam as menores notas.

Para aprimorar esse quadro é necessário, conforme o Instituto Ethos (2014), após a análise dos resultados do relatório realizar a priorização de indicadores ou temas para serem trabalhados e acompanhados, através de metas almejadas, até o próximo ciclo de preenchimento da ferramenta.

#### **4.2.1 Identificação dos Temas Prioritários**

De acordo com a Matriz de Priorização aplicada em todas as entrevistas realizadas, foi elaborado um quadro com a soma dos resultados individuais dos entrevistados, representado pela figura 13.

**Figura 13** – Matriz GUT: Valor total por tema

TEMAS	Valor GUT Individual				Valor GUT total por tema
	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	
Visão e Estratégia	75	125	3	27	230
Governança Organizacional	125	125	3	27	280
Práticas de Operação e Gestão	27	27	125	27	206
Direitos Humanos	25	3	3	125	156
Práticas de Trabalho	125	27	15	27	194
Questões Relativas aos Clientes	75	27	27	9	138
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	125	45	3	45	218
Meio Ambiente	125	125	75	75	400

Fonte: A autora (2014).

Na figura 13 é possível identificar as notas totais por temas dados pelos entrevistados e a soma das mesmas, de maneira a visualizar a percepção da priorização identificada pelos entrevistados. Dessa forma pode-se classificar os temas em ordem de importância de prioridade, conforme a figura 14.

**Figura 14** – Ordem de Priorização dos Temas

ORDEM	TEMA	PONTOS
1º	Meio Ambiente	400
2º	Governança Organizacional	280
3º	Visão e Estratégia	230
4º	Práticas de Operação e Gestão	206
5º	Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	218
6º	Práticas de Trabalho	194
7º	Direitos Humanos	156
8º	Questões Relativas aos Clientes	138

Fonte: A autora (2014).

Conforme a figura 14 é possível identificar que os temas Meio Ambiente, Governança Organizacional e Visão Estratégia obtiveram maior pontuação entre os entrevistados. Através dessa análise o trabalho tem como foco a elaboração de ações de melhoria para cada um dos temas prioritários.

### 4.3 AÇÕES DE MELHORIAS

Essa seção equivale à realização da etapa c) Elaborar ações de melhoria na implementação dos Indicadores Ethos.

As ações elaboradas na ferramenta 5W2H proporcionam uma visualização de forma objetiva sobre os planos de ações propostos para os temas prioritários identificados pelos entrevistados que são: Meio Ambiente; Governança Organizacional e Visão e Estratégia.

A figura 15 apresenta a ação de melhoria referente ao tema Meio Ambiente, que segundo o Instituto Ethos (2013c), representa o problema originário do aumento do consumo que cresce na medida em que a população aumenta, gerando desafios ambientais como exaustão dos recursos naturais, mudanças climáticas, entre outros que ameaçam a segurança humana, a saúde e o bem-estar da sociedade.

**Figura 15** – Ação de Melhoria: Meio Ambiente

<i>What?</i> <b>O que?</b>	<i>Who?</i> <b>Quem?</b>	<i>Where?</i> <b>Onde?</b>	<i>Why?</i> <b>Por quê?</b>	<i>When?</i> <b>Quando?</b>	<i>How?</i> <b>Como?</b>	<i>How Much?</i> <b>Quanto?</b>
Redução em 10% do uso de papel em relação ao último semestre.	Angélica - Gerente Administrativa	CRA-RS	Para incentivar a redução do uso desnecessário de papéis.	Semestralmente a partir de 2015.	Incentivar colaboradores a evitar imprimir documentos sem necessidade, e fazer reutilização de papéis de rascunho.	Custo de um funcionário controlar mensalmente o gasto de papéis da instituição.

**Fonte:** A autora (2014).

A estratégia descrita na figura 15 tem como objetivo incentivar a redução do gasto de papéis dentro do CRA-RS através do estabelecimento de uma meta de redução do uso de 10% do gasto de papéis referente ao gasto realizado ao semestre anterior dentro do CRA-RS. Essa medida é importante, pois apenas a reciclagem não é suficiente, é necessário também incentivar a redução e a reutilização dos insumos para que os benefícios sejam sentidos.

A figura 16 apresenta a ação de melhoria referente ao tema Governança Organizacional, que de acordo com o Instituto Ethos (2013c), aborda temas que auxiliam a empresa a estruturar sua gestão alinhada aos princípios da responsabilidade social e sustentabilidade.

**Figura 16** – Ação de Melhoria: Governança Organizacional.

<i>What?</i> <b>O que?</b>	<i>Who?</i> <b>Quem?</b>	<i>Where?</i> <b>Onde?</b>	<i>Why?</i> <b>Por quê?</b>	<i>When?</i> <b>Quando?</b>	<i>How?</i> <b>Como?</b>	<i>How Much?</i> <b>Quanto?</b>
Elaboração de um Balanço	Bárbara - Presidente do CRSS.	Canais de comunicação do CRA-RS	Para informar e incentivar	Anualmente a partir de 2015.	Preenchimento de um modelo de Balanço Social.	Custo de realização de reuniões para

Social anualmente.			todos os <i>stakeholders</i>			preenchimento do documento.
-----------------------	--	--	---------------------------------	--	--	--------------------------------

Fonte: A autora (2014).

A estratégia descrita na figura 16 visa à elaboração de um Balanço Social periodicamente para que assim todos os *stakeholders* do CRA-RS fiquem a par das atividades desenvolvidas pela autarquia. Essa medida fornece a valorização das atividades desenvolvidas pelo CRA-RS, pois seriam divulgadas nos canais de comunicação da instituição, aumentando assim a motivação dos colaboradores envolvidos e incentivando a participação de novos colaboradores e parceiros.

A figura 17 apresenta a ação de melhoria referente ao tema Visão e Estratégia, que de acordo com o Instituto Ethos (2013c), a visão e as estratégias de uma empresa, as quais constituem a base para a tomada de decisão de suas ações.

Figura 17 – Ação de Melhoria: Visão e Estratégia.

<i>What?</i> <b>O que?</b>	<i>Who?</i> <b>Quem?</b>	<i>Where?</i> <b>Onde?</b>	<i>Why?</i> <b>Por quê?</b>	<i>When?</i> <b>Quando?</b>	<i>How?</i> <b>Como?</b>	<i>How Much?</i> <b>Quanto?</b>
Criação de um grupo de acompanhamento para os Indicadores Ethos.	Bárbara - Presidente do CRSS.	CRA-RS.	Tornar a implementação dos Indicadores Ethos parte da estratégia do CRA-RS.	A cada trimestre, a partir de 2015.	Criação de metas para áreas prioritárias	Custo de realizar encontros com o grupo de acompanhamento.

Fonte: A autora (2014).

A estratégia para o tema de Visão e Estratégia descrita na figura 17 tem como objetivo a inclusão da responsabilidade social e sustentabilidade oficialmente na gestão do CRA-RS através da criação de um grupo para acompanhar o andamento da implementação dos indicadores Ethos através do estabelecimento de metas para desenvolvimento de ações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social e a sustentabilidade são temas cada vez mais vigentes no dia-a-dia de organizações, e visando a facilitação do desenvolvimento dessas ações existem diversos documentos e ferramentas para auxiliar instituições a implementarem estes temas na sua gestão. Visando à criação de valor para todos os seus *stakeholders*, o Conselho Regional de

Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS) utilizou-se de uma dessas ferramentas, os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, para lhe auxiliar na implementação de ações sustentáveis e responsáveis no seu ambiente.

Dessa forma essa pesquisa se propôs a analisar esse processo e elaborar ações de melhoria para o mesmo. Sendo assim esse trabalho atingiu seus objetivos propostos, pois através de entrevistas em profundidade com conselheiros e membros do CRA-RS, foi possível identificar e analisar as atividades socialmente responsáveis e sustentáveis desenvolvidas dentro da organização, assim como também identificar quais temas dos Indicadores Ethos os colaboradores consideram prioritários e assim formular um plano de ação de melhoria em cima dos mesmos.

A pesquisa proporcionou a autora vivenciar a responsabilidade social e sustentabilidade de maneira prática através da abordagem do tema dentro de uma instituição. A pesquisa também trouxe benefícios ao CRA-RS, pois proporciona um estudo de suas ações socialmente responsáveis e sustentáveis já desenvolvidas, criando assim valor agregado para as mesmas. Através do plano de ações proposto é possível definir as próximas ações a serem tomadas para aperfeiçoar esse processo de implementação dentro da organização.

Ao longo da pesquisa foram encontradas algumas dificuldades, como a demora na coleta dos dados devido ao tempo disponível restrito dos entrevistados. O fato de que a responsabilidade social ser um tema ainda em construção e, portanto ter muito conteúdo científico disponível foi um desafio para selecionar quais aspectos seriam mencionados neste artigo.

Entretanto, o fato da responsabilidade social ser um tema extenso também proporciona um vasto campo de pesquisa científica para trabalhos futuros, pois podem ser abordados outros aspectos do tema como foco da pesquisa. Um exemplo seria uma análise focada nos temas dos Indicadores Ethos que os entrevistados consideram como mais importantes priorizar que são: Meio Ambiente; Governança Organizacional e Visão e Estratégia.

## REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 26000**: Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. Responsabilidade Social Corporativa. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (Org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Conceitos, Ferramenta e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 130-151.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento Organizacional**. 1 ed. Ijuí: Unijuí, 2010.

BRITTO, Bárbara Neves de. Sistema de Gerenciamento Ambiental e Monitoramento de Indicadores Socioambientais do Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul - CRA/RS. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 13, Gramado. **Anais eletrônicos...** Gramado: FIA, 2013. Disponível em: <<http://downloads-de-eventos.livera.com.br/fia2013/Trabalhos%20Apresentados/SISTEMA%20DE%20GERENCIAMENTO%20AMBIENTAL%20E%20MONITORAMENTO%20DE%20INDICADORES%20SOCIOAMBIENTAIS.docx>> Acesso em: 23 abr. 2014.

CRA-RS - Conselho Regional de Administração do RS. **Institucional**. Porto Alegre. Disponível em: <[http://crars.org.br/o\\_que\\_e\\_crars](http://crars.org.br/o_que_e_crars)>. Acesso em: 28 maio 2014.

\_\_\_\_\_. Câmara de Responsabilidade Social e Sustentabilidade. **Regimento Interno**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.crars.org.br/crss/arquivos/Regimento%20Interno%20CRSS.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2014.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia**: manual de elaboração com exemplos e exercícios. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ESTIGARA, Adriana; PEREIRA, Reni; LEWIS, Sandra A. Lopes Barbon. **Responsabilidade Social e Incentivos Fiscais**. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, José Henrique de. Por Uma Teoria Crítica da Sustentabilidade. In: NEVES, Lafaiete Santos (Org.). **Sustentabilidade**: Anais de textos selecionados do V seminário sobre sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2009. p. 130-151.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

GOMES, Eduardo R.; VELOSO, Leticia; VALLE, Bárbara de Souza. A Responsabilidade Social e as Entidades Corporativas. **Sinais Sociais**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 14, p. 36-65, set.-nov. 2010.



INSTITUTO ETHOS. **Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/guia-de-elaboracao-do-balanco-social-versao-2007/#.U5ES5fm0dfg>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Missão**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/#.U5D48fm0dfg>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Uso dos Indicadores Ethos na Cadeia de Valor**. São Paulo, 2013a. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/uso-dos-indicadores-ethos-na-cadeia-de-valor/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Estrutura do Questionário**. São Paulo, 2013b. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/estrutura-do-questionario/>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. São Paulo, 2013c. 105 p. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-2013/#.U5iYJPm0dfg>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. Relatório de Diagnóstico: Ciclo de preenchimento 2013. São Paulo: Ethos, 2014.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant; SANTOS, Marcio Cesar Franco. Responsabilidade Social Corporativa: Um duplo olhar sobre a REDUC. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 14, n. 6, p. 82-111, nov.-dez. 2013.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; LIRA, Zarah Barbosa. Balanço Social. In: ALBUQUERQUE, José de Lima (Org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Conceitos, Ferramenta e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 152-173.

LEITE, Lilian Christiane Quarezemin Corrêa. **Responsabilidade Social Corporativa Como Estratégia de Negócio: Modelos conceituais e exemplos ilustrativos**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011.

LORENZI JÚNIOR, David. Responsabilidade Social: Um Tema Emergente. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen, v. 10, n. 17, p. 1-16. 2012.

MOYSÉS FILHO, José Edson. **Impactos da Implementação de Ações Socialmente Responsáveis em Pequenos Fornecedores: O Programa Tear**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Uninove, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. **Empresa na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Ricardo Miguel Ornelas. **Integração da Norma ISO 26000 de Responsabilidade Social na Estratégia de Gestão**. 2012. Tese (Mestrado em Economia) - FEUC/UC. Coimbra, 2012.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. Entrevistas "em profundidade" na pesquisa qualitativa em Administração: Pistas Teóricas e Metodológicas. In: SIMPOI, 15., 2012, São Paulo.

**Anais eletrônicos...** São Paulo: FGV, 2012. Disponível em:

<[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00259\\_PCN02976.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2014.

ROCHA, Lara Barreto da. **Responsabilidade Social em Organizações não Governamentais de Goiânia**: Aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. 2013. Monografia (Graduação em Administração) - UFG, Goiânia, 2013.

SENEFONTE, Geceler Leandro; PATAH, Leandro Alves. A Validade Teórica das Dimensões de Análise dos Indicadores de Projetos de Responsabilidade Social Corporativa: Uma Abordagem Teórica da Aderência dos Indicadores Ethos a Modelos Acadêmicos. In: SINGEP, 2., S2IS, 1., 2013, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Uninove, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/573/482.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

SILVA, Tathiane Lima da; et al. Etapas e Dificuldades de Elaboração do Balanço Social de Organizações Não Governamentais: Um estudo de Caso. REPeC- **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 1-20, jan.-abr. 2011.

SOUZA, Marcos Antonio; PIMMEL, Rochele Medeiros. Análise de Desempenho Econômico e Social: Estudo do Balanço Social de Empresas Brasileiras. RGSA - **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 53-69, jan.-abr. 2013.

TATIM, Denise Carvalho; GUARESCHI, Pedrinho Arcides. O Nosso Negócio é o Bem Comum: Representações Sociais no Discurso da Empresa Socialmente Responsável. **Psico**, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 147-154, abr.-jun. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

### **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO**

Nome: Marina Braga de Lima

Endereço: Avenida Moab Caldas, 295.

Data de Nascimento: 18/10/1992

Fone p/ Contato: (51) 9807-9968; (51) 3093-3552

E-Mail: marina.braga@acad.pucrs.br; marinaxdelima@gmail.com

### **Experiência Profissional**

Empresa: Banco do Brasil

Ramo de Atividade: Comércio Exterior

Período: 06/03/2013 à 30/04/2014

Cargo: Estagiária

### **Cursos de aperfeiçoamento**

Curso: Inglês

Entidade: Wizard

Período: Mar. 2009 à Dez. 2010

Carga horária: 200 horas

Curso: Informática Básica

Entidade: SENAC

Período: Jun. 2010 à Jul. 2010

Carga horária: 108 horas

## APÊNDICE B–ROTEIRO DE ENTREVISTA

O seguinte roteiro, que será aplicado no CRA-RS, contém questões elaboradas com base no referencial teórico do Instituto Ethos sobre os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.

NOME:

CARGO:

DATA:     /     /

### VISÃO E ESTRATÉGIA

A visão e a estratégia da instituição definem suas ações, dessa maneira para ser uma organização socialmente responsável, a sustentabilidade deve estar incorporada tanto em sua visão quanto na sua estratégia.

1) De que maneira as questões socioambientais e sustentáveis são tratadas na tomada de decisão do CRA-RS?

Com relação à ‘visão e estratégia’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas                            ( ) 5	Grande                           ( ) 5	Piorar                           ( ) 5
Médias                        ( ) 3	Médio                           ( ) 3	Ficar na mesma               ( ) 3
Baixas                         ( ) 1	Baixo                           ( ) 1	Melhorar                       ( ) 1

### GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

São temas que orientam para estruturar uma gestão socialmente responsável e sustentável dentro da organização.

2) De que maneira são implementadas iniciativas de responsabilidade social e sustentabilidade dentro do ambiente do CRA-RS?

3) Na sua opinião, de que forma o CRA-RS poderia incentivar seus parceiros a implementarem ações de responsabilidade social e sustentabilidade?

Com relação à ‘governança organizacional’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1

## PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO

O tema trata sobre o acompanhamento das práticas de operações e gestão das instituições pela sociedade.

4) De que forma o CRA-RS divulga suas diferentes práticas para os Administradores e para a sociedade em geral?

Com relação à ‘práticas de operação e gestão’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1

## DIREITOS HUMANOS

As empresas também são responsáveis por garantir o respeito aos Direitos Humanos, cuidados que devem ir além do cumprimento da lei, através de políticas que favoreçam esses direitos em todos os relacionamentos da instituição.

5) Como o CRA-RS incorpora e assegura questões sobre os direitos humanos em sua gestão?

Com relação à ‘direitos humanos’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1

## PRÁTICAS DE TRABALHO

A empresa como geradora de trabalho tem o papel de assegurar o cumprimento dos direitos das práticas de trabalho, buscando o desenvolvimento humano através da garantia de

um emprego seguro e de trabalho digno a seus funcionários.

6) Como o CRA-RS avalia suas práticas de relações de trabalho de maneira a melhorar seu relacionamento com seus empregados?

Com relação à ‘práticas de trabalho’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1

### QUESTÕES RELATIVAS AOS CLIENTES

O relacionamento entre empresa e clientes está cada vez mais caracterizado por suas práticas transparentes. Esse relacionamento se dá desde o processo de comunicação até níveis mais complexos como as implicações que os produtos e serviços causam na sociedade.

7) De que maneira o CRA-RS discute sobre os serviços prestados e as possíveis melhorias que podem ocorrer nos mesmos?

Com relação à ‘questões relativas aos clientes’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1

### ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

As organizações podem ter associações recíprocas junto às comunidades, buscando a melhoria do bem público e o fortalecimento da sociedade civil, através de atividades que vão além de políticas públicas.

8) Quais são as atividades que o CRA-RS promove junto a comunidade?

9) Na sua opinião, quais são os benefícios que essas práticas trazem para a comunidade?

Com relação à ‘envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1

### MEIO AMBIENTE

À medida que a população cresce, cresce também o consumo de recursos naturais, a emissão de poluentes, a destruição de habitat e com isso incluem-se os problemas de exaustão de recursos naturais, mudanças climáticas, entre outros. A organização socialmente responsável e sustentável busca tomar medidas para enfrentar esses problemas seja no nível local, regional ou global, através de uma abordagem abrangente, sistemática e coletiva do tema.

10) Como o CRA-RS promove a redução dos impactos ambientais dentro e fora do seu ambiente?

Com relação à ‘meio ambiente’, atribua um grau conforme o quadro abaixo, no sentido de priorizar a melhoria desse tema, levando em consideração os seguintes fatores:

<b>Gravidade (G):</b> Se não for feito, as consequências negativas serão:	<b>Urgência (U):</b> O grau de urgência para a realização é:	<b>Tendência (T):</b> Se não for feito agora a tendência será:
Altas ( ) 5	Grande ( ) 5	Piorar ( ) 5
Médias ( ) 3	Médio ( ) 3	Ficar na mesma ( ) 3
Baixas ( ) 1	Baixo ( ) 1	Melhorar ( ) 1