

 **E-BOOK**

Responsabilidade social empresarial

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial **é preciso se preparar** e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	4
Responsabilidade social e conduta ética	5
Exemplos de responsabilidade social	8
Investimento social privado	12
A relação da empresa com diversos públicos e governança corporativa	18
Governança corporativa	20
Dicas para implementação da RSE	24
Identifique os gatilhos	25
Prepare argumentos sólidos	26
Avalie a abrangência das questões	27
Comprometa-se a agir	30
Integre as estratégias	31
Envolva os públicos	33
Faça avaliações e relatórios	34
Estudo de caso	37
Desafios	39
Encerramento	42

Apresentação



Não é segredo para ninguém que ter uma empresa abrange muitas responsabilidades, entre elas, o compromisso de transparência e ética com os consumidores, para o estabelecimento de uma relação de confiança. Com temas tão atuais como esgotamento de fontes naturais e poluição, por exemplo, essa transparência tem sido mais e mais exigida quanto aos impactos causados no meio ambiente e na sociedade por ações e escolhas de cada empreendedor.

É então que entra a responsabilidade social empresarial (RSE). Neste *e-book*, você vai compreender, com exemplos práticos, a importância da RSE e suas estratégias para a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade. Entre os tópicos abordados a seguir, estão: o que é RSE; condutas éticas; investimento social privado; a relação da empresa com os diversos públicos; dicas para implementar o processo de responsabilidade social; casos e desafios. Vamos lá?

Responsabilidade social e conduta ética

Ao longo deste capítulo, você vai ver o que é responsabilidade social e suas condutas éticas de implementação.



A ideia de responsabilidade social empresarial, que aqui chamaremos de RSE, é relativamente nova. Ela tem como princípio a necessidade de as empresas adotarem uma postura mais responsável por suas ações, uma exigência feita pelo próprio mercado. Por isso, podemos dizer que a RSE está diretamente ligada à ética e à transparência na gestão do negócio.

Por se falar em gestão do negócio, isso quer dizer que a implantação da RSE na empresa é de responsabilidade do dono do negócio? Exatamente! Você, por exemplo, é o responsável por implementar a RSE, uma vez que os critérios que utiliza para tomar suas decisões, os valores que definem suas prioridades e o relacionamento que você possui com o público com o qual interage são pré-requisitos para a prática da RSE.

Mas você acredita mesmo que Microempresas possam praticar a RSE? Acompanhe os casos a seguir.

Cooperativa de Bordadeiras Linhas e Fios

Acompanhe o caso da Cooperativa de Bordadeiras Linhas e Fios. Ela ajuda não só a aumentar a renda familiar, mas também oferece oportunidade de aprendizagem para mulheres. Em uma conversa dentro da própria cooperativa, as bordadeiras viram que tinham algo em comum além do ato de bordar.

Elas descobriram que muitas tinham vontade de continuar seus estudos, pois, por motivos diversos, a maioria ainda não havia terminado o ensino fundamental.

Pensando nisso, juntaram-se e construíram uma sala de aula em uma parte da cooperativa na qual são ministradas aulas por uma professora voluntária no período da noite.

Todas as bordadeiras se sentiram muito satisfeitas e com a autoestima elevada. Dessa forma, pode-se perceber que a RSE pode ser praticada em pequenas empresas, trazendo benefícios a todos.

Padaria Trigopão

Outro exemplo é o caso da padaria Trigopão. Ela oferece à escola da comunidade um café da manhã nutritivo utilizando farinha enriquecida na fabricação de seus pães.

O padeiro e o dono da padaria Trigopão sempre pensaram em praticar a RSE, mas nunca souberam por onde começar.

Até que, certo dia, o padeiro da Trigopão conheceu o dono de uma videolocadora que emprestava filmes a professoras para que elas os apresentassem aos alunos, tornando assim a aula mais atrativa.

Foi a partir dessa ação que o padeiro teve a ideia para iniciar seu projeto de doar pães feitos com farinha enriquecida ao café da manhã da escola da comunidade.

Assim, os alunos poderiam iniciar o dia na escola alimentados e mais concentrados para realizar as tarefas escolares. Essa iniciativa também contribuiu para que o mercado doasse frutas, a fim de complementar a alimentação dessas crianças.

Lendo esses dois casos, você pôde perceber que a RSE se preocupa muito com o outro de maneira ética, e não apenas filantrópica. Agir eticamente é um dos princípios básicos da RSE, pois, sem uma gestão ética, não é possível ser socialmente responsável.

A preocupação com a postura ética da empresa iniciou-se com a mudança de comportamento da sociedade. Uma empresa exemplar não é mais aquela que só garante lucro ao dono e aos sócios. Ela também deve se preocupar com a qualidade ambiental e a justiça social.

A ética empresarial prevê um conjunto de decisões por parte da empresa, que contempla:

- transparência nas ações da empresa e dos proprietários.
- elaboração de um código de conduta entre os vários públicos: empresas, colaboradores e clientes.
- ouvidoria/comitê de ética para solucionar problemas.
- sistemas contábil e financeiro de acordo com as leis – pagamentos de impostos em dia.
- investigação de irregularidades e punição aos responsáveis.

A conduta ética de uma empresa deve ser de conhecimento de todos e referência para a tomada de decisões em todos os níveis do negócio.

Atenção

A preocupação com a sociedade e o meio ambiente é o que se chama de sustentabilidade?



Existe sustentabilidade quando a empresa busca o lucro sem exploração de pessoas nem degradação dos recursos naturais.

A sustentabilidade de uma empresa é garantida quando ela possui três pilares:

- Lucro.
- Qualidade ambiental.
- Justiça social.

Quando os salários e benefícios são iguais tanto para colaboradores com algum tipo de deficiência quanto para aqueles que não a tem, e desde que a deficiência física não interfira em sua competência profissional, podemos dizer que isso é fazer justiça social.

Exemplos de responsabilidade social

Muitas empresas já sabem que, para a produção do papel, são necessárias de duas a três toneladas de madeiras, além da utilização de produtos químicos, que são prejudiciais à saúde humana e ao meio ambiente. Por isso, muitos fazem xerox frente e verso para não desperdiçar papel.

Outras orientações para a economia do consumo de papel são que os colaboradores de empresas façam anotações em rascunhos e que os embrulhos para presente sejam medidos corretamente, a fim de evitar o desperdício. Qualquer pedacinho de sobra de papel deve ser reutilizado para fazer pequenos adornos. Não se deve desperdiçar nada mesmo!

Essa mudança de postura ética também altera o modo como as empresas se relacionam com seus diversos públicos. E quais públicos são esses?

Existem dois tipos de público: o direto e o não direto.

Público direto

Os públicos diretos são as pessoas com quem você possui mais contato diário.

Uma gestão participativa em que os colaboradores possam ser ouvidos e valorizados é uma forma de ser ético e manter uma relação saudável dentro da empresa. Mas só isso não basta; é preciso também garantir o desenvolvimento profissional de seu colaborador, assim como seu direito à saúde, à segurança e às boas condições de trabalho. Um bom exemplo desse desenvolvimento é sempre promover cursos de aperfeiçoamento na área em que cada colaborador atua e conscientizar todos sobre a importância da limpeza do local de trabalho.

Para manter uma boa relação com os consumidores e satisfazer suas necessidades é fundamental se preocupar em criar produtos e serviços confiáveis, assim como possuir um suporte ao cliente, por meio do qual este possa ter um canal aberto com o produtor ou o dono do negócio.

Analisando seu tipo de cliente, você poderá adequar suas ações para que ele se sinta sempre satisfeito ao adquirir seu produto ou serviço. É possível fazer essa análise criando uma caixinha de sugestões, para que, assim, os clientes possam se manifestar.

É papel dos sócios garantir a aplicação e o desenvolvimento da RSE. São eles os grandes responsáveis por implementá-la, por isso é importante ter sempre uma atitude ética e transparente para, assim, fundamentar todas as suas práticas com todos os seus públicos. Refletir sobre as melhorias a serem feitas em benefício da coletividade e colocá-las como objetivo é um bom exemplo de RSE.

Público indireto

Quanto aos públicos indiretos, apesar de não manterem um contato diário com você, eles são também essenciais para a prática da RSE. Tanto com o público direto quanto com o indireto é necessário manter uma relação saudável, na qual é essencial ouvir, compreender e satisfazer interesses.

Regularização e fornecedores

É muito importante que o empreendedor cumpra seus deveres como cidadão e pague as taxas e os impostos necessários para se manter com regularidade em seu negócio.

Incentivar a liberdade de escolha e o voto consciente, além de se preocupar com questões político-sociais, como campanhas de saúde e temas sociais, também fazem parte de uma prática responsável.

Um exemplo de prática responsável é oferecer palestras sobre campanhas de vacinação ou convidar o sindicato a prestar esclarecimentos sobre os direitos trabalhistas. Ter responsabilidade e seriedade com seus

fornecedores só traz benefícios, tanto para você quanto para eles. Por isso, é importante cumprir os contratos e aprimorar suas parcerias.

Outra forma de praticar a RSE com fornecedores é divulgando o código de conduta da empresa, pois assim eles poderão conhecer suas práticas responsáveis e, quem sabe, adotá-las também, como a proibição do trabalho infantil.

Já pensou em contratar colaboradores de sua comunidade? Essa prática ajuda o desenvolvimento da própria comunidade por meio de geração de renda, sendo bem-vista por todos. Mas, se sua empresa não comporta muitos colaboradores, você pode apoiar projetos sociais.

Por exemplo, se você possui uma pequena fábrica de bolsas, os arremates podem ser feitos pela cooperativa de costureiras local. Não é uma boa ideia?

Meio ambiente

O meio ambiente é um tema bastante recorrente nos dias de hoje, por isso também é um ponto-chave para uma boa prática de RSE. Analisar impactos ambientais que sua empresa provoca, a fim de minimizar os aspectos negativos e ampliar os positivos, é uma boa estratégia para iniciar uma ação responsável. O uso eficaz de energia e água e um programa de reciclagem são simples de serem cumpridos e darão retorno positivo a você e a todos os que o cercam.



RSE como cultura empresarial

É necessário manter uma relação saudável com os públicos, na qual se torna indispensável ouvir, compreender e também satisfazer seus interesses de maneira ética e transparente. Assim, podemos dizer que a RSE é uma forma de gestão do negócio em que todas as práticas são baseadas no respeito a seu público de modo geral.

A RSE passa a ser parte da cultura da empresa, pois, se não for pensada dessa maneira, torna-se apenas uma atividade isolada dentro do seu negócio.

Agora que você já sabe o que é RSE, vamos a uma atividade.

Atividade 1.1

Analise as situações a seguir e verifique qual das práticas apresentadas **não** é de RSE.

- a) Participação de todos os colaboradores da empresa, principalmente do proprietário, que sabe como quer que a empresa se posicione.
- b) Coleta seletiva de lixo.
- c) Divulgação de informações necessárias a colaboradores, clientes e fornecedores.
- d) Trabalho infantil.

RESPOSTA:

A alternativa correta é a **d** (“Trabalho infantil”).

O trabalho infantil, das situações apresentadas, é a única que não faz parte da RSE, pois não é uma atitude ética por parte da empresa. O trabalho infantil deve ser proibido tanto dentro da empresa, pelo empresário, como fora dela, por seus fornecedores.

Investimento social privado

Ao longo deste capítulo, você vai ver o que é investimento social privado.

É muito comum entre as empresas confundir responsabilidade social empresarial (RSE) com investimento social privado (ISP). Mas o que é ISP?

O ISP é um aspecto particular da RSE e, como o próprio nome diz, trata-se do investimento em projetos sociais. Ele é o uso voluntário, monitorado e planejado de recursos privados em projetos de interesse público. Nesse caso, diferente da RSE, seria um projeto assistencialista da empresa?

Atenção

Tanto a RSE quanto o ISP não possuem necessariamente cunho assistencialista. A diferença entre ISP e RSE é outra.



- **ISP** – as empresas investem recursos em planejamento e acompanhamento dos projetos sociais. Seu monitoramento é feito com o intuito de gerar um retorno positivo à sociedade por meio de seus resultados.

- **RSE** – possui amplitude maior que o ISP, pois diz respeito ao processo de gestão da empresa de forma a torná-la parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social.

Viu como os dois conceitos são bem diferentes? ISP é uma ação social da empresa. Ele tem grande preocupação com os resultados de seus investimentos. Isso traz algum retorno para a empresa? Ele está relacionado com a ligação entre a empresa e a comunidade; já a RSE é muito mais abrangente.

Pode-se dizer que a RSE diz respeito à maneira de conduzir o negócio dentro da empresa, preocupando-se com todos os seus públicos: colaboradores, consumidores, fornecedores, sociedade, entre outros, enquanto o ISP se volta ao que está acontecendo fora da empresa.

Vejamos agora um caso de sucesso em ISP.

Empreendedores da vida real

Conhecendo a história de um escritório de contabilidade de Belo Horizonte (BH), em Minas Gerais, você poderá visualizar as ações realizadas.

Escritório de contabilidade de BH:

- 16 colaboradores.
- 4 estagiários.
- Faturamento: R\$ 1,8 milhão ao ano (médio porte).

O escritório de contabilidade de BH iniciou sua atuação social de maneira assistencialista, doando alimentos a creches e asilos da cidade. Essa ação gerou um vínculo de dependência entre as creches e os asilos com a empresa, sem promover o desenvolvimento dos beneficiários. As despesas só aumentavam.

Ao notar os efeitos negativos dessa ação assistencialista, o escritório pensou em como poderia apoiar as mesmas organizações na busca de desenvolvimento e sustentabilidade. Percebeu então que, dentro de sua própria especialidade, a contabilidade poderia capacitar tais organizações para melhor captar e gerir seus recursos.

Essa ação de capacitação para administrar e orientar pessoas das entidades beneficiadas apresenta custos muito mais baixos que a doação de alimentos e gera resultados bem mais expressivos. A capacitação e o material didático foram desenvolvidos pelos próprios colaboradores.

A ação social do escritório de contabilidade teve foco específico na capacitação de pessoas. Ele concentrou esforços em treinamento, evitando a dispersão de recursos. Essa é uma ação que beneficia os públicos e a comunidade.

Realizar uma ação para qualquer um dos públicos é um bom começo para um pequeno negócio se tornar socialmente responsável. Ser socialmente responsável é pensar sempre em ações de respeito aos relacionamentos com todos os públicos. Levando isso em consideração, gostaria que você refletisse: É fácil se tornar socialmente responsável?

Claro que não é fácil, mas também não é impossível! Vemos que é preciso determinação diante das dificuldades e comprometimento com a sociedade e os direitos humanos. No caso do escritório de contabilidade de BH, podemos ver que a revisão de postura foi muito importante para iniciar uma ação responsável. Sem essa revisão, eles poderiam ainda estar agindo de forma assistencialista.

Saber enxergar as oportunidades de ação a nossa volta e trabalhar com elas de modo ético, preocupando-se com a sociedade, é adotar a RSE.

Tornar-se socialmente responsável requer:

- revisão de posturas.
- determinação.
- responsabilidade no longo prazo.
- visão de futuro.
- técnica aguçada.
- profissionalismo.
- ética.
- comprometimento com os direitos humanos.



Faça, a seguir, duas atividades sobre os conceitos apresentados neste capítulo.

Atividade 2.1

Cada grupo de características a seguir se relaciona com as situações de **RSE** ou de **ISP**.

Identifique qual grupo tem relação com a RSE e qual é relacionado ao ISP.

Grupo 1

- Tem por princípios ética e transparência.
- Corresponsável pelo desenvolvimento social.
- Diz respeito ao processo de gestão da empresa.
- Preocupa-se com o que acontece dentro da empresa.

Grupo 2

- Não contempla todos os públicos.
- Investimento em projetos sociais.

- Monitora os resultados.
- Relação entre empresa e sociedade.

RESPOSTA:

O **grupo 1** tem relação com a **RSE**.

- Tem por princípios ética e transparência.
- Corresponsável pelo desenvolvimento social.
- Diz respeito ao processo de gestão da empresa.
- Preocupa-se com o que acontece dentro da empresa.

O **grupo 2** tem relação com o **ISP**.

- Não contempla todos os públicos.
- Investimento em projetos sociais.
- Monitora os resultados.
- Relação entre empresa e sociedade.

Atividade 2.2

Assinale, dentre os itens a seguir, quais são importantes para se tornar socialmente responsável:

- () Revisão de posturas.
- () Determinação.
- () Responsabilidade no curto prazo.
- () Visão do agora.

- () Técnica aguçada.
- () Profissionalismo.
- () Ética.
- () Comprometimento com os direitos humanos.

RESPOSTA:

Devem ser selecionadas as opções “Revisão de posturas”, “Determinação”, “Técnica aguçada”, “Profissionalismo”, “Ética” e “Comprometimento com os direitos humanos”.

“Responsabilidade no curto prazo” e “Visão do agora” não são características importantes para se tornar socialmente responsável.

A relação da empresa com diversos públicos e governança corporativa

Ao longo deste capítulo, você vai acompanhar a relação da empresa com diversos públicos, governança corporativa, semelhanças diante de grandes empresas e impacto nas pequenas empresas.

Até este momento, falamos muito da questão ética para a prática da responsabilidade social empresarial (RSE). Mas, agora, gostaria que você analisasse a ética do ponto de vista dos sócios, ou seja, de suas ações, seus valores como donos de um negócio.



Para praticar a RSE, a empresa deve, antes de tudo, ser coerente com os valores que ela tem e divulga.

Refleta

Devemos incorporar nossos valores na maneira como conduzimos nosso negócio?

Isso deve acontecer de uma forma que o empreendedor seja transparente, zelando sempre pela ética em suas relações, como ao elaborar um código de conduta em seu empreendimento.

Vejamos agora um caso sobre algo que podemos fazer para nosso público e que está relacionado ao valor da empresa.

Exemplo

Um dono de restaurante se preocupa muito com a qualidade dos alimentos que serve aos clientes e colaboradores. Por esse motivo, fabrica as próprias massas. Pensando sempre na saúde que pode ser obtida pela boa alimentação, ele teve uma grande ideia!

A responsável pela produção de massas e preparação de pratos para o restaurante criou uma receita que fez muito sucesso entre os clientes e também é servida aos colaboradores: uma massa enriquecida com várias vitaminas, que se apresentou como um produto diferenciado por seu alto valor nutritivo.

A Secretaria de Saúde aprovou a ideia e parabenizou a empresa pela visão de futuro.

Essa é uma forma de divulgar um de seus valores como empreendedor – a preocupação com a saúde e a qualidade dos alimentos oferecidos aos clientes e colaboradores.

Esse foi um ótimo exemplo de como os valores de uma empresa podem ser a base para a prática da RSE. Agindo dessa forma, a empresa torna-se um bom referencial para todos os públicos, pois não basta possuir valores, é preciso exercê-los!

Atenção

Clientes, colaboradores, fornecedores, o público em geral, são fundamentais para os planos da empresa. Conversar com os públicos é também uma maneira de divulgar os valores nos quais a empresa acredita.

Criar documentos como código de conduta, com os valores da empresa, além de declaração de missão e visão, é fundamental para gerar o comprometimento de todos os envolvidos no seu negócio. A divulgação da missão e dos valores da empresa é ainda a base para o bom relacionamento com os públicos, assim como para o respeito aos direitos humanos. Esses dois itens são os pilares para a ação ética e transparente da empresa. E, para que essa ação seja efetiva, nada melhor do que a adoção de medidas de governança corporativa.

Mas por que a adoção de medidas de governança corporativa? A governança corporativa possui princípios éticos, como transparência de operações, reconhecimento dos direitos individuais, justiça no tratamento de todos e responsabilidade na prestação de contas.

Veremos a seguir um pouco sobre o conceito de governança corporativa e sua importância.

Governança corporativa

Privatizações, fusões e aquisições desencadeadas pela globalização fizeram que investidores buscassem um papel mais ativo na forma de gerenciar seus negócios, pois estavam acontecendo escândalos constantes nas gestões de grandes empresas. Daí a busca pela governança corporativa. Ela é fundamental para que os sócios (ou o dono do negócio) obtenham a transparência que o empreendimento deve apresentar a fim de garantir a prática da RSE.

O papel do sócio é muito importante, pois é ele o responsável por toda a gestão do negócio. Por isso, ele deve entender a necessidade da RSE como forma de sustentabilidade. Mas seu papel não é somente se preocupar com a parte financeira da empresa. Ele deve, sim, ter compromisso com o desenvolvimento econômico, mas também com o ambiental e o social.

Você se lembra dos três pilares da sustentabilidade?

São exatamente estes: desenvolvimentos econômico, ambiental e social.

A que mais os sócios devem estar atentos?

Os sócios devem estar abertos à gestão participativa, promovendo um ambiente de diálogo, de atuação, no qual todos, inclusive os colaboradores, possam falar e ser ouvidos.



Quais as vantagens da RSE para os empreendedores?

Veremos agora as vantagens de ser socialmente responsável.

Praticando a responsabilidade social, sua empresa passa a ser vista como respeitável e ética. Atualmente, o consumidor valoriza muito uma empresa que possui princípios como o respeito ao ser humano e ao meio ambiente. Dessa forma, ele se torna fiel ao empreendimento. Ocorrem, portanto, a valorização da marca e da imagem institucional, assim como a lealdade do consumidor.

Uma empresa que reconhece o valor do ser humano preocupa-se sempre com o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Assim, as ajuda a ampliar seus conhecimentos e a crescer no local de trabalho. Essa é uma forma de fazer que seus colaboradores se sintam valorizados e felizes em permanecer na empresa.

Ter consciência ecológica não faz bem só ao meio ambiente. Saber eliminar desperdícios é benéfico também para o faturamento da empresa, pois assim você evitará gastos desnecessários. E, para aumentar seu faturamento, fique atento! Empresas que se preocupam com sustentabilidade contam com acesso mais fácil a financiamentos, pois há confiança e longevidade no relacionamento com seus públicos.

Uma empresa ética e transparente transmite confiança a seus públicos. Colaboradores, clientes, fornecedores, entre outros, sentem-se seguros ao realizar algum negócio ou fechar um contrato com uma empresa que apresenta responsabilidade social. Para a empresa, essa peça-chave é fundamental para ser bem-sucedida.

Uma das principais vantagens da RSE é conquistar a confiança dos públicos – o que não é fácil, mas é algo possível.

Hoje em dia, os produtos ou serviços no mercado apresentam poucos diferenciais, sendo muito parecidos. O que os torna diferentes, muitas vezes, é a confiança que representam para o cliente.

Como podemos conquistar a confiança de nossos públicos?

Para conquistar a confiança do público, primeiro você deve saber o que cada um pensa sobre sua empresa:

- Essa empresa vai trabalhar de modo a não prejudicar o meio ambiente?
- Confio nessa marca/empresa?
- Confio nesse investidor como vizinho?

- Ele contribui para o desenvolvimento de nossa comunidade?
- Posso confiar nessa empresa?
- Terei orgulho em trabalhar nela?
- Minha reputação e situação financeira serão prejudicadas por uma associação com essa empresa?

As perguntas que você acabou de ler surgem apenas quando seu público não conhece, não participa de sua empresa. E, para inspirar confiança, você precisa contemplar seus públicos no processo decisório da gestão da empresa. Dessa forma, eles se sentirão parte do negócio, identificando problemas e sugerindo soluções. Assim, será possível conquistar parceiros de relacionamento.

O impacto da RSE em pequenas e médias empresas é semelhante ao em grandes empresas. Há vantagens financeiras devido a menores despesas com o lixo produzido ou à otimização de custos em qualquer área, como a conscientização de menor consumo de energia.

Ao promover um trabalho de qualidade, os colaboradores se sentem mais motivados, diminuindo, assim, o absenteísmo, ou seja, a falta constante do trabalhador. Essa qualidade no trabalho vai muito além do saber fazer ou do fazer bem-feito. Ela é responsável também pela qualidade da saúde do funcionário, pois um colaborador saudável diminui o tempo e o gasto com possíveis licenças necessárias e previstas por lei.

Uma empresa que diminui a produção de lixo também atenua a manipulação dele, promovendo assim menor contato com agentes poluentes, o que assegura um ambiente mais saudável ao colaborador.

Escolher um fornecedor qualificado, que ofereça ótimos produtos para sua empresa, melhora a imagem dela na comunidade local.

Um negócio que possua essas preocupações acaba ampliando a população inicialmente atendida, podendo até compreender mais segmentos do mercado. Sendo confiável, ele gera segurança à clientela e aos fornecedores, ampliando, assim, sua rede de contatos.

A estreita margem de lucro em médias e pequenas empresas faz que o grau de eficiência e competência signifique a diferença entre sobreviver ou não. Por isso, a continuidade do serviço ao cliente é muito importante, ou seja: preocupar-se com a pré-venda, tratando bem o cliente; com a venda, sabendo vender seu produto; e também com a pós-venda, verificando a satisfação do cliente com seu produto ou serviço.

Você acabou de descobrir que os impactos em pequenas e grandes empresas são os mesmos; o que realmente muda é apenas a escala desses impactos. E quanto ao processo de implantação da RSE? É o mesmo

em grandes e pequenas empresas também? Claro que sim! Porém, antes de conhecer esse processo e as sete dicas referentes a ele, assunto do próximo capítulo, faça a atividade a seguir.

Atividade 3.1

Marque **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) para as afirmações a seguir.

- () Ao adotar a prática da RSE, você conquista a confiança no relacionamento com seus públicos parceiros.
- () Ao adotar a prática da RSE, o empreendedor aumenta o valor de seus produtos e, assim, aumenta também seu lucro.
- () Ao adotar a prática da RSE, o empreendedor não consegue ter acesso a financiamentos com mais facilidade.
- () Ao adotar uma das práticas da RSE, o empreendedor aumenta os custos e o desperdício.
- () Ao adotar as práticas da RSE, o empreendedor adquire a valorização da marca e da imagem institucional.
- () Ao adotar as práticas da RSE, o empreendedor adquire maior capacidade de recrutar e reter talentos.

RESPOSTAS:

A afirmação “Ao adotar a prática da RSE, você conquista a confiança no relacionamento com seus públicos parceiros” é verdadeira.

A afirmação “Ao adotar a prática da RSE, o empreendedor aumenta o valor de seus produtos e, assim, aumenta também seu lucro” é verdadeira.

A afirmação “Ao adotar a prática da RSE, o empreendedor não consegue ter acesso a financiamentos com mais facilidade” é falsa.

A afirmação “Ao adotar uma das práticas da RSE, o empreendedor aumenta os custos e o desperdício” é falsa.

A afirmação “Ao adotar as práticas da RSE, o empreendedor adquire a valorização da marca e da imagem institucional” é verdadeira.

A afirmação “Ao adotar as práticas da RSE, o empreendedor adquire maior capacidade de recrutar e reter talentos” é verdadeira.

Dicas para implementação da RSE

Ao longo deste capítulo, você vai conhecer dicas para a implementação da responsabilidade social empresarial (RSE).

As sete dicas para o processo de implementação apresentadas a seguir são adaptáveis a qualquer tamanho de empresa ou equipe. Com elas, fica muito fácil implementar e monitorar a prática da RSE.

Acompanhe quais são elas:

1. Identifique os gatilhos.
2. Prepare argumentos sólidos.
3. Avalie a abrangência das questões.
4. Comprometa-se a agir.
5. Integre as estratégias.
6. Envolver os públicos.
7. Faça avaliações e relatórios.

Você deve ter percebido que essas sete dicas fazem parte de um fluxo, pois todas são complementares, tornando assim possível a implementação da RSE. Como constituem um fluxo contínuo, devem ser sempre revistas pela empresa.



Identifique os gatilhos

O gatilho é a ação da empresa diante de uma crise ou ameaça, ou seja, é uma forma de resolver o problema com todos os envolvidos de maneira coletiva, sendo proativo e antecipando-se aos fatos que possam gerar conflitos. Esse gatilho pode ser uma sensibilização ou uma iniciativa interna para que todos tenham a possibilidade de ajudar a resolver algum problema. Trata-se de possíveis ameaças ou problemas identificados para mobilizar as pessoas em busca de soluções.

É necessário reconhecer os gatilhos antecipadamente e tomá-los como ponto de partida para as resoluções dos problemas. É muito importante ficar atento às questões locais.

Mas como poderemos saber sobre esses gatilhos locais? Para isso, você deve conversar sempre com todos sobre cada situação que afeta a empresa ou as pessoas. Vamos usar como exemplo uma papelaria:

Nela, descartavam-se muitos papéis sem se selecionar o que poderia ou não ser reciclado. Esse problema foi solucionado de forma bem simples! Decidiu-se recolher o lixo de maneira seletiva e enviá-lo a uma Organização Não Governamental (ONG) que utilizasse esses papéis para a produção de materiais recicláveis.

Achou difícil identificar um gatilho? Basta ficar atento ao que acontece a sua volta. Nesse caso da papelaria, o empreendedor mostrou preocupação com a ecologia e o meio ambiente, temas muito debatidos nos tempos modernos.

Rápida revisão da dica 1

- Identifique oportunidades de atuação em:
 - **produtos** – procure criar e oferecer novos produtos e serviços aos clientes; o mercado anda em constante evolução.
 - **local de trabalho** – ele é um ponto-chave para mudanças. Conversas informais também são essenciais para descobrir problemas e necessidades nem sempre percebidos pelos donos do negócio.
 - **novas legislações** – direitos e deveres ajudam a nortear ações a serem tomadas; procure conhecer a legislação vigente para orientar suas ações.
- Busque também temas que possam gerar aumento de produtividade, como horários de trabalho flexíveis. Para isso, fique atento aos problemas locais. Deve-se manter sempre uma boa relação com seus

públicos, pois dessa forma você conhece as situações problemáticas do meio em que estão inseridos – algo fundamental para sua tomada de decisão, ou seja, para se manter à frente dos fatos. É necessário reconhecer os gatilhos, ou até provocá-los e dispará-los, antes que a sociedade o faça, para assim antecipar os acontecimentos.

Atenção

Esteja atento às questões decorrentes de aumento da população, elevação do consumo, desmatamento, gasto de energia elétrica, água, aumento do lixo, entre outras. Todos esses temas são importantes gatilhos.

Prepare argumentos sólidos

A segunda dica é preparar argumentos sólidos. Após identificar o problema, é importante buscar mais informações sobre ele para que, assim, possa ser montado um plano de ação.

Você deve estar se perguntando: Como assim, um plano de ação? O que deve conter esse plano? Um bom plano de ação deve contemplar a análise de riscos e oportunidades, assim como custos ou economias.

Em uma loja, por exemplo, acredita-se que poderia haver melhora do atendimento. Então, é preciso montar um plano de ação para resolver esse problema. Um curso sobre qualidade em atendimento seria essencial nesse caso.

Mas o problema ainda não foi resolvido! É preciso saber quanto vai ser gasto com esse curso, e quais riscos e oportunidades ele poderá trazer para sua empresa. É essencial também conversar com todas as pessoas envolvidas para saber quais iniciativas tomar. Nesse momento, o comprometimento do pessoal é muito importante para o fortalecimento da empresa.

Mas o que fazer para garantir esse comprometimento? Para que isso aconteça, é preciso ter capacidade de apresentar bons argumentos a fim de garantir o apoio do grupo. De nada adianta uma mudança sem o apoio das pessoas envolvidas nela.

Rápida revisão da dica 2

- Identifique riscos e oportunidades. Os riscos e as oportunidades devem ser previstos no plano de ação. É importante considerar se a empresa se beneficiará com as ações a serem tomadas e quais são os riscos

ao colocá-las em prática. Ao analisar esses pontos, fica mais fácil saber como agir diante de possíveis dificuldades.

- O fortalecimento da empresa dependerá do envolvimento das pessoas nas ações, portanto, recrute o pessoal, capacite-o e retenha talentos. Invista no desenvolvimento dos profissionais para que, capacitados, possam trazer melhores resultados à empresa. É importante manter uma boa equipe de trabalho, que renda bons frutos e de continuidade às ações.
- Fortaleça o negócio reduzindo e evitando custos, e também aumentando o lucro. O investimento em ações de RSE pode reduzir os custos com o desperdício e o retrabalho, aumentando assim o lucro.



Avalie a abrangência das questões

A realização de ações de RSE com a sociedade, colaboradores, clientes, fornecedores, governo e meio ambiente, com transparência e respeito, confere à empresa um ambiente favorável aos negócios, além de fortalecer a reputação dela com o apoio local e conquistar todos os públicos. A terceira dica, portanto, é avaliar a abrangência das questões!

É essencial analisar como a empresa e os negócios serão afetados diante do problema levantado e também como todos os públicos veem a questão. Além disso, devem ser considerados alguns temas ligados a questões éticas, mas que até então haviam se mantido fora das discussões nas empresas.

Mas quais seriam esses temas? Eles são chamados de emergentes ou áreas de atuação. Conheça alguns deles a seguir.

As questões com as quais todos devem se preocupar na implementação de um plano de gestão socialmente responsável são:

Ética nos negócios

Ter ética nos negócios é apresentar comportamento e normas éticas que a sociedade espera serem seguidos e respeitados pela empresa. Como exemplo, podem-se citar a venda de produtos dentro do prazo de validade, o armazenamento de produtos perecíveis em locais adequados, o cumprimento de acordos com parceiros, entre outros.

Assim, as tomadas de decisões devem levar em conta as consequências das ações, respeitando sempre os direitos dos outros, cumprindo deveres e procurando equilíbrio no interesse dos vários grupos.

Ecologia e meio ambiente

A alta produção de lixo é um fator preocupante, e as empresas, para diminuir essa produção, adotam novos comportamentos, como utilizar papéis de rascunho no escritório, usar sacos plásticos biodegradáveis, optar por lâmpadas fluorescentes, pois são mais econômicas, dentre outras ações que poupam os recursos naturais.

Questões ligadas à ecologia e ao meio ambiente fazem, cada vez mais, as empresas refletirem sobre suas atitudes. Portanto, assuntos como economia de energia e reciclagem são cada vez mais discutidos por causa da ameaça à sustentabilidade do planeta.

Saúde e bem-estar

O tema saúde e bem-estar compreende não só a saúde física, mental e emocional, mas também as influências externas, englobando a segurança dos trabalhadores da empresa e dos consumidores, procurando sempre melhorar a relação entre empresa e população. Fatores sociais influenciam a relação entre empresa e pessoal. Assim, propor horários mais flexíveis e respeitar mães que trabalham fora alteram a maneira como a empresa lida com os colaboradores, trazendo, assim, benefícios, como maior produtividade e lealdade.

Diversidade e direitos humanos

A empresa deve pensar na diversidade de pessoas, adaptando-se à realidade local, e observando que sua postura pode significar a diferença entre riscos e oportunidades.

Comunidades

Um fator de sucesso nos negócios é a qualidade do relacionamento entre a empresa e sua comunidade, pois esta pode sempre influenciar de maneira positiva ou negativa as atividades da empresa, já que é a comunidade que fornece à empresa o capital social, representado por seus colaboradores e parceiros, contribuindo assim para a viabilização dos negócios.

Assim, ao planejar as ações, considere todos os temas de grandes discussões. Ética nos negócios, ecologia e meio ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos e comunidades são temas que devem ser trabalhados conforme as características de seu problema.

Para isso, basta analisar quais ações serão feitas e quais já foram realizadas. Após essa análise, devem-se identificar os pontos fortes, isto é, as ações que deram certo, e as lacunas a serem preenchidas. É preciso conferir por que uma ação não deu resultado positivo e elaborar uma nova, para se obter o resultado esperado.



Atenção

Identificar os pontos fortes e os pontos a serem melhorados na gestão da empresa em relação à RSE é de extrema importância para o planejamento das ações a serem implementadas.

Com base na análise dos pontos fortes e das lacunas, fica mais fácil elaborar seu plano de ação para a prática da RSE, já que essa análise aponta as prioridades a serem trabalhadas, ou seja, aquilo que realmente precisa ser feito. Feito todo esse trabalho com o problema, é necessário então avaliar os riscos e as oportunidades que possam surgir a partir das ações da empresa diante dele. Com todas essas informações reunidas, é possível lidar com cenários que indiquem atitudes necessárias e até com uma estratégia mais ampla para a resolução da questão.

Rápida revisão da dica 3

- Verifique a necessidade dos públicos; rastreie temas importantes como ética nos negócios, ecologia e meio ambiente, saúde e bem-estar, diversidade e direitos humanos, comunidades, entre outros, que envolvam os problemas de sua empresa e tenham importância para ela.
- Pesquise um conjunto de elementos para ter uma visão panorâmica das ações a serem planejadas e seus resultados no ambiente e na empresa.
- Compare sua empresa com outras e avalie o impacto que ela causa na sociedade; trabalhe com cenários.

Comprometa-se a agir

A quarta dica é comprometer-se a agir. Após avaliar todas as questões e envolver as pessoas no processo decisório e de informação, é preciso agir, ou seja, resolver o problema.

Você deve estar se perguntando: Mas como devo agir ao iniciar a resolução do problema? A ação deve ser transparente, de modo a diminuir os riscos e aumentar as oportunidades de negócios, como foi feito, por exemplo, a respeito da ONG. No caso da coleta seletiva mencionado, todos são beneficiados, e um plano de ação foi feito para que a papelaria conseguisse concretizar o princípio da RSE.

Acompanhe o plano de ação da papelaria:

- Reunir-se com os colaboradores para a conscientização do uso das lixeiras.
- Instalar lixeiras para selecionar papéis recicláveis.
- Entregar os papéis para serem reciclados à ONG.
- Selecionar na ONG os produtos a serem vendidos na papelaria.

Viu como não é difícil? Com esse exemplo da papelaria, você pode imaginar também como realizar seu trabalho de acordo com os problemas encontrados.

Mesmo fazendo a análise e colhendo todas as informações necessárias, você não acha válido saber como outras empresas trabalharam com os mesmos problemas que vai enfrentar? Dessa forma, você pode ampliar suas ideias! Agir de maneira transparente e com liderança é fundamental para tornar possível a união com empresas e entidades sérias e reconhecidas.

Essa união daria maior credibilidade aos atos de sua empresa? Relacionar o nome de sua empresa a outra já conhecida é uma forma de ofertar maior confiança a seus públicos.

Rápida revisão da dica 4

- Demonstre compromisso pessoal com seu envolvimento nas ações por meio de uma postura ética e transparente com seus públicos.
- Una-se a empresas com práticas comerciais responsáveis e busque agregar valor ao negócio, fazendo parcerias com o objetivo de gerar benefícios para ambas as partes.
- Seja claro com seus públicos, internos e externos, ao realizar qualquer tipo de atividade que gere impacto a eles, como agregação de valor dos produtos ou serviços, ampliação dos negócios, entre outros exemplos.
- Garanta a participação de todos os que estão no negócio e dê exemplos concretos às informações passadas a seus públicos. Dessa forma, eles entenderão claramente suas intenções.

Integre as estratégias

A quinta dica é integrar as estratégias. Após transformar comprometimento em ação, é preciso integrar todos os processos existentes, criando, assim, diretrizes para os procedimentos necessários. Dessa forma, os resultados devem refletir sempre um processo ganha-ganha para todos os envolvidos.

Um processo ganha-ganha, como o nome diz, é aquele em que todos ganham: empreendedor, colaborador, cliente, fornecedor, comunidade, ou seja, todos os públicos envolvidos nas ações da RSE. Vamos a um exemplo para demonstrar como essa estratégia pode ser realizada.

Exemplo

O dono de uma lanchonete contratou pessoas com deficiência para fazer o atendimento. Como ele prioriza um bom atendimento, achou muito importante todos os colaboradores passarem por um curso de qualidade na área. A partir dessa iniciativa, um de seus fornecedores também contratou colaboradores com deficiência.

Esse empreendedor não parou por aí; já que oferecia uma melhoria à vida dos colaboradores, resolveu incluir no programa de capacitação um espaço para discussão sobre voto consciente.

No início, foi um pouco difícil, já que oferecia o curso achando que, dessa forma, estaria economizando e atingindo seu objetivo. Porém, essa estratégia não deu certo, pois o que o empreendedor acreditava ser um bom atendimento não funcionava na prática.

Então, ele resolveu buscar ajuda profissional e acabou encontrando uma empresa que indicou cursos interessantes a seus colaboradores. O custo se tornou baixo em relação ao retorno que teve na lanchonete!

Ele uniu estratégias e criou diretrizes com as quais todos ganharam. E o melhor: quando viu que uma estratégia não deu certo, não desistiu; apenas implementou uma nova política para que ela funcionasse.

Rápida revisão da dica 5

- Examine os atuais processos de negócios e verifique a necessidade de modificações.
- Busque resultados com foco no cliente, com qualidade e excelência.
- Implante novas políticas ou amplie as existentes e estabeleça regras mínimas para fornecedores.



Envolva os públicos

A sexta dica é envolver os públicos. Até agora, pudemos ver que a aproximação e o diálogo constante com os públicos são muito importantes. Com essa aproximação, é possível compreender as necessidades de todos os envolvidos e, quem sabe, até implementar mudanças identificadas nesses diálogos.

Atenção

Faça o *download* do arquivo a seguir na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae, para conhecer casos que ilustram a importância dos públicos para a prática da RSE:

- Responsabilidade Social – Casos (arquivo: `responsabilidade_social_modulo4_casos`).

Fazer parcerias com o setor público e organizações da sociedade civil também pode oferecer benefícios a todos. Essa parceria proporciona os mesmos benefícios que as parcerias com outras empresas?

Mas o mais importante é que essas parcerias possibilitem competência específica no processo de atingir a comunidade-alvo, o foco das ações. O essencial de termos conhecido todos os públicos é saber como podemos trabalhar com todos eles.

Para praticar a RSE, sua empresa deve atingir todos esses públicos? Primeiro, você deve analisar todo o contexto de sua comunidade e verificar quais públicos estão mais carentes de algum projeto. Esse pode ser um bom começo. Em um segundo momento, é importante que, aos poucos, a empresa desenvolva ações de RSE com cada um dos públicos com os quais se relaciona, fechando o ciclo.

Rápida revisão da dica 6

- Fale a língua de seu público-alvo e abra um canal de comunicação com ele, seja por uma conversa informal, seja por questionários a serem preenchidos.
- Garanta a integridade de sua mensagem e ganhe credibilidade com as parcerias feitas, a fim de que seu projeto de responsabilidade social dê certo. Para isso, seja sempre honesto e transparente em seus negócios.
- Busque coerência e continuidade em todas as suas ações e, assim, conquiste o comprometimento dos colegas.

- Discuta a política pública, fazendo-a funcionar, avaliando sempre as necessidades da comunidade, buscando benefício mútuo.
- Contribua por meio do potencial da empresa, seja por intermédio do produto, das instalações, da compra, do poder, da publicidade, do pessoal ou do lucro.

Faça avaliações e relatórios

A sétima dica é fazer avaliações e relatórios. Ao final de todo o processo, é extremamente importante avaliar os resultados, reconhecendo o que evoluiu e o que precisa ser melhorado.

Essa dica é um alerta para a necessidade de analisar os impactos na empresa e fazer um relatório que mostre a todos os interessados tudo o que foi trabalhado. Ao fazer a análise do que melhorou e do que precisa ser melhorado, é imprescindível ter uma meta para servir de base.

Mas no que essa meta deve ser fundamentada? Em um futuro mais ético e responsável, ou seja, nos princípios da RSE. Para garantir que as metas se cumpram, é importante monitorá-las e avaliá-las. Caso contrário, deve-se replanejar tudo desde o início. A avaliação precisa acontecer a todo momento!

A avaliação de resultados ajuda a identificar a necessidade de novas políticas, podendo ser feita com ou sem a utilização da mesma ferramenta avaliativa do início do projeto, quando se determinaram as ações a serem tomadas.

Ao medir os resultados, a empresa pode comparar seu desempenho com o de seus concorrentes. Também pode mostrar seu diferencial, assim como atender a requisitos legais impostos pelo governo ou por tratados internacionais, como a SA 8000, uma norma internacional que trata das questões relacionadas à responsabilidade social.

Conheça mais benefícios que podem ser obtidos ao se medir resultados:

- Informar colaboradores e clientes sobre a seriedade do compromisso.
- Conquistar reconhecimento de terceiros – prêmios e selos de garantia.
- Fornecer aos consumidores as informações que eles exigem.

- Ganhar a confiança dos públicos internos e externos por meio de transparência na comunicação.

Existem no mercado outros instrumentos desenvolvidos, e que já foram testados, para a avaliação dos resultados e a elaboração de relatórios. São eles:

- GRI (padronização internacional).
- Indicadores Ethos/Sebrae (Micro e Pequenas Empresas).
- SA 8000 (práticas trabalhistas).
- Indicadores do grupo Empresas na Comunidade.



Você vai conhecer agora o **balanço social**, que é uma forma de divulgar os resultados obtidos pela implantação da RSE.

Dica

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa para todos os seus públicos, contendo informações sobre todas as ações dela, de projetos a ações sociais. Trata-se de um instrumento que avalia e divulga o exercício da RSE da empresa.

Rápida revisão da dica 7

- Entenda por que as avaliações e os relatórios são necessários e reflita sobre o motivo e a utilidade deles.
- Crie confiabilidade e defina o que medir e como.

Agora que você já conhece as sete dicas para a implementação da RSE, teste seus conhecimentos com a atividade a seguir.

Atividade 4.1

Neste capítulo, você conheceu as sete dicas para o processo de implementação da prática da RSE. Assinale quais são elas:

- Identifique os gatilhos.
- Prepare argumentos sólidos.
- Avalie a abrangência das questões.
- Comprometa-se a agir.
- Integre as estratégias.
- Envolver os públicos.
- Faça avaliações e relatórios.

RESPOSTA:

Todas as alternativas estão **corretas**.

Todos os itens indicados nesta atividade são dicas para o processo de implementação da prática da RSE.

Estudo de caso

Ao longo deste capítulo, conheceremos alguns casos que vão ilustrar o que você aprendeu até aqui.

Agora que você já acompanhou quais são as sete dicas para implementar com sucesso a responsabilidade social empresarial (RSE), está na hora de fazer a análise de um exemplo, o da Pousada da Cachoeira, que desenvolveu ações da RSE para seis públicos.

Pousada da Cachoeira

A Pousada da Cachoeira está em uma região montanhosa e propícia ao ecoturismo. Ela se localiza em uma pequena cidade, onde os recursos hídricos constituem a maior riqueza e a principal atração turística. A natureza local é exuberante, variada e quase inexplorada, a não ser pela área transformada em pasto pela população local, que vive basicamente da agricultura temporária de hortaliças.

Na construção da pousada, foi empregada madeira de reflorestamento. Ela conta com eletricidade, mas a principal fonte energética provém de equipamentos para captar energia solar.

A pousada jamais enfrentou processo por agressão ambiental e faz campanhas com os moradores e proprietários locais sobre reflorestamento e preservação dos mananciais e das espécies nativas. O lixo é depositado seletivamente, em condições favoráveis à reciclagem, a fim de ser doado à sociedade civil local para venda e captação de recursos.

Alguns habitantes perceberam o potencial turístico da pousada e estabeleceram restaurantes caseiros e fábrica de doces para incrementar a renda familiar. Os donos da pousada, ao notarem que a produção artesanal não atendia à demanda de hóspedes e turistas, instalaram uma lojinha na recepção do hotel, onde passaram a ser vendidos doces típicos, queijos, conservas e artesanatos de madeira e fibras.

A pousada também abriu seu restaurante para atender ao público externo, aumentando, assim, a oferta de opções de refeições na cidade. E, para criar um diferencial, os proprietários da pousada trouxeram um renomado *chef*, que elaborou um cardápio a partir de produtos típicos da região, comprados de produtores locais, para incrementar e aumentar a renda das famílias produtoras.

A lojinha e o restaurante empregam habitantes locais, escolhidos principalmente por sua jovialidade, boa aparência e desenvoltura no trato com os clientes. Todos eles são contratados sob o regime da CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), sendo os salários acima da média local, e os colaboradores são muito

bons e empenhados em manter o emprego. Por esse motivo, reclamações e ações trabalhistas são raras, e o número de faltas também é muito baixo, assim como a rotatividade de colaboradores.

A pousada apoia algumas iniciativas da comunidade. Ela doa todas as peças que não estão mais em condições de uso pelos hóspedes para a igreja local e sempre contribui com campanhas de arrecadação de agasalhos e alimentos, embora não faça doações financeiras. Além disso, estimula seus colaboradores a participar, no tempo livre que tiverem, como voluntários de campanhas voltadas ao benefício da comunidade.

Já em relação aos pagamentos de impostos, todos são efetuados em dia, pois assim evitam-se frequentes vistorias e a atenção dos fiscais.

Você pode ver no exemplo da Pousada da Cachoeira que é possível trabalhar com todos os públicos. A reciclagem de lixo e a utilização de madeira de reflorestamento contribuem para o meio ambiente, bem como as campanhas sobre reflorestamento e preservação dos mananciais e das espécies nativas. O pagamento de impostos em dia é muito importante para o governo e a sociedade, e a abertura de uma lojinha no hotel satisfaz os clientes, que são mais um tipo de público a ficar satisfeito.



A pousada se preocupa ainda com seus fornecedores, escolhendo sempre alguém da comunidade local. Todo o empreendimento é muito ético e se preocupa com a legalização de seus colaboradores. Isso mostra a atenção que há com o público e com a comunidade também, você não acha?

Comprando os objetos de decoração de uma ONG, é possível trabalhar com mais um público. Basta analisar as situações; sempre é possível achar uma brecha a fim de trabalhar com a RSE.

Desafios

O desafio para implementar a RSE está diretamente ligado ao comprometimento do dono do negócio, ou seja, você. Para implementar a RSE, é necessário mudar sua postura. E essa mudança gerencial acaba proporcionando uma transformação também de todos os envolvidos. Trata-se de uma mudança que deve ser educativa e consciente.

Você aprendeu o quanto é importante ter uma forma de gestão equilibrada, sem se preocupar somente com o baixo custo e a alta qualidade. É preciso se concentrar também nas questões sociais, assimilando-as de maneira permanente e estruturada em seu negócio – o que sempre será um grande desafio.

Conheça agora outros desafios para a implementação da gestão da RSE:

- Transformar intenção e valores em ação.
- Implementar a RSE sem aumentar custos operacionais e administrativos.
- Preparar profissionais para atuar nesse novo cenário de reivindicações de sustentabilidade.
- Converter ações de RSE em oportunidades de negócios.

Realmente são muitos os desafios, mas, com boa vontade e despertando o interesse de todos, é possível superá-los. Como empreendedores, sabemos que é o desafio que nos inspira a crescer mais a cada dia!

Agora, para fazer a atividade a seguir, você deve se lembrar da questão fundamental de verificar os pontos fortes e fracos. E não se esqueça: os pontos fracos devem ser analisados e trabalhados, para assim também se tornarem pontos fortes.

Atividade 5.1

Agora que você já conhece o exemplo da Pousada da Cachoeira, faça o levantamento dos pontos fortes e fracos que essa empresa avaliou, preenchendo as lacunas com os itens analisados.

_____ A pousada utiliza de maneira inteligente esse tipo de energia, pois ela é empregada para a iluminação dos caminhos e o aquecimento da piscina. Dessa forma, há uma diminuição dos gastos com a pousada, tornando-se, assim, um ponto forte.

_____ A falta de opções para comer nas proximidades era um ponto fraco, mas acabou gerando uma oportunidade para a pousada, que se tornou um ponto forte.

_____ Os objetos decorativos são comprados de adolescentes grávidas. Dessa forma, a pousada adquire objetos com um preço mais acessível e a comunidade consegue arrecadar dinheiro, tornando-se esse um ponto forte.

_____ Por ser uma cidade turística montanhosa, onde não se permitem alterações do projeto arquitetônico, tornou-se difícil a contratação de pessoas com deficiência, o que é um ponto fraco. Esse é um dilema para que a Pousada da Cachoeira transforme um ponto fraco em forte.

_____ Estes são a maior riqueza da cidade, transformando-se em principal atração turística. Tornam-se um atrativo a mais para os hóspedes da pousada e são considerados, portanto, um ponto forte.

_____ São comprados para aumentar a renda das famílias produtoras, além de compor o cardápio do restaurante da pousada, o que faz deles um ponto forte.

_____ Ela não atendia à demanda dos hóspedes, o que era um ponto fraco. Para suprir essa necessidade, foi aberta uma lojinha na própria pousada, que acabou se tornando um ponto forte.

RESPOSTAS:

Energia solar A pousada utiliza de maneira inteligente esse tipo de energia, pois ela é empregada para a iluminação dos caminhos e o aquecimento da piscina. Dessa forma, há uma diminuição dos gastos com a pousada, tornando-se, assim, um ponto forte.

Restaurante na cidade A falta de opções para comer nas proximidades era um ponto fraco, mas acabou gerando uma oportunidade para a pousada, que se tornou um ponto forte.

ONG Os objetos decorativos são comprados de adolescentes grávidas. Dessa forma, a pousada adquire objetos com um preço mais acessível e a comunidade consegue arrecadar dinheiro, tornando-se esse um ponto forte.

Tipo de terreno Por ser uma cidade turística montanhosa, onde não são permitidas alterações do projeto arquitetônico, tornou-se difícil a contratação de pessoas com deficiência, o que é um ponto fraco. Esse é mais um dilema para que a Pousada da Cachoeira transforme um ponto fraco em um ponto forte.

Recursos hídricos Estes são a maior riqueza da cidade, transformando-se em principal atração turística. Tornam-se um atrativo a mais para os hóspedes da pousada e são considerados, portanto, um ponto forte.

Produtos típicos São comprados para aumentar a renda das famílias produtoras, além de compor o cardápio do restaurante da pousada, o que faz deles um ponto forte.

Produção artesanal Ela não atendia à demanda dos hóspedes, o que era um ponto fraco. Para suprir essa necessidade, foi aberta uma lojinha na própria pousada, que acabou se tornando um ponto forte.

Encerramento

Você terminou o *e-book* sobre responsabilidade social empresarial (RSE). Ao longo da leitura, você conheceu:

- o que é responsabilidade social.
- as condutas éticas.
- o investimento social privado (ISP).
- a relação da empresa com os diversos públicos.
- dicas para implementar o processo de responsabilidade social.
- casos e desafios.



Além de ter novas ideias, aprendendo a estruturar e a ampliar seus conhecimentos, você também pôde perceber que já praticava a RSE, mas, por falta de conhecimento, não sabia disso.

Esperamos que você continue estudando e ampliando seus conhecimentos sobre a RSE!

2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP
Conselho Deliberativo
Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas ParqTec – Fundação Parque Alta

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Ivan Teodoro

Equipe Técnica

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Unidade Gestão de Produtos

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

Equipe Técnica

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

Coordenação de Conteúdo

José Carlos Aronchi de Souza

Rita Vucinic Teles

Coordenação Pedagógica

Rita Vucinic Teles

Produção Técnica e Operacional Fundação Carlos Alberto Vanzolini
Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Sônia Akimoto e Denise Blanes

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Master

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz

Natália de Mesquita Matheus

Tauana Grasso Chixaro

Thais Cattucci Dantas

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso

Tatiana F. Souza

Iconografia e Audiodescrição

Priscila Garofalo

Rita De Luca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Programador de Front-end

Edson Ramos

Web Designers

Bruno Gomes de Souza

Fernando Oliveira Martins

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucin

Editora

Elisabete Portugal

Diretora de Vídeo

Ane do Valle

Roteirista

Patricia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradores

Michelle Dufour

Nelson Gomes

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Diagramação

Jairo Souza Design Gráfico

Imagens

Ceditas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com