

JAQUELINE DA CRUZ BORBA

**Sistema de Gestão para responsabilidade socioambiental – uma visão de
excelência**

São Paulo
(2016)

JAQUELINE DA CRUZ BORBA

**Sistema de Gestão para responsabilidade socioambiental – uma visão de
excelência**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
(2016)

JAQUELINE DA CRUZ BORBA

**Sistema de Gestão para responsabilidade socioambiental – uma visão de
excelência**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade – MBA/USP.

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
(2016)

Dedico esse trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram e apoiaram nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar esta excelente experiência e oportunidade de crescimento, tanto pessoal quanto profissional.

Aos queridos professores do PECE, pela dedicação e sabedoria com que transmitem conhecimento aos alunos durante o curso.

Aos meus familiares e amigos, pelo suporte de sempre.

A medição é o primeiro passo que leva para o controle e, eventualmente, para a melhoria. Se você não pode medir algo, você não pode compreendê-lo. Se você não pode compreendê-lo, você não pode controlá-lo. Se você não pode controlá-lo, você não pode melhorá-lo.

H. James Harrington

RESUMO

Esta obra objetiva, primordialmente, prover orientação genérica a qualquer organização que tenha o desejo de aprimorar o seu modelo de gestão atual, tornando-o compatível com as diferentes dimensões da responsabilidade socioambiental corporativa e apresentar um caso real de criação, desenvolvimento, implantação e acompanhamento de um sistema de gestão de responsabilidade socioambiental corporativa, para referência. A empresa em questão não tinha qualquer sistema relacionado à área de responsabilidade social (essa área sequer existia), quando tais clientes solicitaram uma auditoria. Após diversas não conformidades encontradas e apontadas pelos auditores responsáveis, foi necessário um estudo detalhado para desenvolvimento de ações que pudessem cobrir as não conformidades e mitigar os riscos envolvidos. Desta ação, surgiu não só um departamento totalmente voltado para o tema, como também um sistema de gestão de responsabilidade socioambiental corporativa, que veio acompanhado também de programas socioambientais, e que contou com melhorias significativas para a empresa e participação efetiva dos funcionários em seus mais diversos níveis, fazendo deste um caso de sucesso.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa. Sistema de Gestão.

ABSTRACT

This work aims primarily to provide a generic orientation to any organization that wishes to improve their current management model, making it compatible with the different dimensions of corporate social and environmental responsibility, and present a real case of creation, development, implementation and monitoring of a corporate social and environmental responsibility management system. The company concerned had no system related to corporate social responsibility area (this area not even existed), when such customers have requested an audit. After several non-compliances found and identified by the responsible auditors, was necessary to do a detailed study on developing actions that could cover the non-compliances findings and mitigate the risks involved. That action brought not only a department fully focused on the theme, as well as a corporate social and environmental responsibility management system, which was also accompanied by social and environmental programs, bringing significant improvements to the company, and effective participation of all employees in their most varied levels, making this a successful case.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Management System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	–	Modelo do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social	P.24
Figura 2	–	Estrutura do Programa de RSC	P.26
Figura 3	–	Matriz de Identificação de Riscos	P.31

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BPM	<i>Business Process Mapping</i>
CAPA	<i>Corrective and Preventative Action</i>
CCE	Código de Conduta e Ética
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EICC	<i>Electronic Industry Citizenship Coalition</i>
EMS	<i>Environmental Management System</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEG	Modelo de Excelência na Gestão
PCN	Plano de Continuidade de Negócios
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RPN	<i>Risk Priority Number</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGRS	Sistema de Gestão de Responsabilidade Socioambiental
SST	Saúde e Segurança do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 ESCOPO	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 FUNDAMENTAÇÃO	14
2.2 REVISÃO DA LITERATURA	15
3 CASO	23
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ONDE SERÁ DESENVOLVIDO E APLICADO O TEMA EM QUESTÃO	23
3.2 DESENVOLVIMENTO DO TEMA	24
3.2.1 Definição de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	25
3.2.2 Objetivos do programa	25
3.2.3 Políticas	256
3.2.3.1 Política de Responsabilidade Social Corporativa	256
3.2.3.2 Declaração de Responsabilidade Social Corporativa	257
3.3 PLANEJAMENTO	248
3.3.1 Mapeamento de processos	30
3.3.2 Avaliação de riscos	30
3.3.3 Gerenciamento de riscos	32
3.3.4 Compromisso da Administração	32
3.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS	32
3.4.1 Comunicação	32
3.4.1.1 Participação dos associados	33
3.4.1.2 Elementos-chave da RSC	33
3.4.1.3 Ambiente	33
3.4.1.4 Saúde e Segurança	33
3.4.1.5 Responsabilidade social	34
3.4.2 Metas	37
3.4.3 Conformidade	38
3.5 AUDITORIA INTERNA	38
3.5.1 Objetivo da auditoria interna de RSC	39
3.5.1.1 Gestão ambiental	40
3.5.1.2 Gestão de saúde e segurança do trabalho	41
3.5.1.3 Gestão de responsabilidade social	41
3.5.1.4 Anticorrupção	42
3.6 <i>CORRECTIVE AND PREVENTATIVE ACTION (CAPA)</i>	43
CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS

Nas últimas décadas, temos acompanhado o quanto o tema Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem se tornado uma parte cada vez mais importante da estratégia de grandes empresas, que são referência no mercado em que atuam. RSC se refere à empresa tomar para si a responsabilidade pelo impacto de seu negócio na comunidade e ambiente no qual opera e está inserida. Diz respeito a assegurar a aderência de suas atividades às leis locais, padrões éticos e normas internacionais, o que também incorpora temas sociais e ambientais, no que se refere ao seu modelo de negócio.

A Responsabilidade Social Corporativa também é importante para melhorar a competitividade da empresa, trazendo benefícios em termos de gestão de riscos, redução de custos e relacionamento com o cliente. Mais importante, contudo, RSC melhora a maneira com que nos empenhamos em fazer negócio, nossa relação com a comunidade e colegas, assegurando que a empresa vai continuar a ser um ótimo lugar para se trabalhar. O compromisso da empresa com RSC é expresso através de políticas internas específicas, bem como uma declaração de responsabilidade social corporativa, aprovada pelo corpo executivo e assinada pelo CEO.

Para assegurar a aderência da companhia aos princípios de RSC, a empresa de Business Process Outsourcing (BPO) que será tratada neste trabalho desenvolveu uma estrutura global de RSC, que estabeleceu o gerenciamento dos controles necessários para monitorar e manter a conformidade de suas atividades às leis aplicáveis, padrões éticos e melhores práticas de negócio, com a visão de aprimorar a segurança de seus associados e de seu ambiente interno. A importância da RSC para os clientes recentemente se tornou evidente, quando um cliente chave do ramo de tecnologia convidou a empresa para participar da Conferência EICC em São Francisco, Califórnia. A empresa apresentou sua estrutura global de RSC, estudos de caso, e ajudou a liderar a discussão sobre RSC em um painel de profissionais da indústria de eletrônicos e tecnologia da informação, com foco em excelência operacional. Esta oportunidade tanto levantou o perfil da empresa, como também trouxe uma compreensão valiosa de como outras companhias estão abordando esta área em constante crescimento nos dias atuais.

Em geral, RSC é simplesmente sobre fazer a coisa certa, e cuidar (manter um controle efetivo) para que isto continue a ser feito todos os dias.

Os principais objetivos do programa de CSR são:

- **Responsabilidade Social:** fornecer condições de trabalho éticas e seguras e tratamento respeitoso e digno dos colaboradores.
- **Saúde e Segurança:** ter um sistema e uma cultura para reduzir ainda mais o número e a severidade dos acidentes, doenças e outros incidentes relacionados ao trabalho.
- **Meio ambiente:** aumentar a conscientização ambiental dos colaboradores.

1.2ESCOPO

O escopo deste trabalho destina-se a relatar de forma clara e objetiva os procedimentos adotados para a criação, desenvolvimento, implantação e auditoria de um sistema de gestão com foco em responsabilidade social corporativa.

Este sistema de gestão é destinado a empresas que estão em fase de certificação, especificamente para atender aos requisitos da NBR ISO 14001, ISO 16001/SA8000 e OHSAS 18001, ou simplesmente para atender a requerimentos de clientes e outros programas como EICC - *Electronic Industry Citizenship Coalition* (relacionado a empresas de tecnologia), caso da empresa em foco nesta obra.

O sistema de gestão conta com uma ferramenta *web* que, além de identificar a legislação aplicável à atividade da empresa e permitir o seu gerenciamento, controle de prazos, responsáveis, verificação de cumprimento, controle de pendências e gráficos de avaliação, garante o acesso instantâneo a ela, facilitando a consulta e atualização constante da ferramenta.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FUNDAMENTAÇÃO

A norma técnica ISO 9001 (ABNT, 2008) fornece os fundamentos necessários para que as empresas possam estabelecer um Sistema de Gestão pela Qualidade, que demonstre confiança na capacidade em fornecer produtos / serviços que satisfaçam os seus clientes. Já a norma técnica ISO 9004 (ABNT, 2010) é responsável por estender os benefícios obtidos com a ISO 9001 para todas as partes interessadas / afetadas pelas operações da empresa. Ambas foram utilizadas como base para a criação do sistema de gestão socioambiental que será apresentado nesta monografia. A norma ABNT NBR ISO 9004:2010 deve ser adquirida em conjunto com a norma ABNT NBR ISO 9001, estudada e entendida da mesma forma que se faz com a ISO 9001.

Pelo fato de a norma ISO 9004 não ser certificável, ou seja, mesmo que uma empresa a adote na íntegra, ela não receberá uma certificação por isso, muitos acabam ignorando-a por completo. Porém, isso não deve acontecer, já que importantes detalhes para uma gestão de sucesso estão descritos nela.

Além destas, a norma técnica ISO 14001 (ABNT, 2015), que especifica os requisitos para um sistema de gestão ambiental que pode ser utilizado por qualquer organização, com o objetivo de aumentar o seu desempenho no que tange à responsabilidade socioambiental, teve extrema importância em todo o ciclo de vida do projeto aqui relatado. Esta norma é destinada ao uso de todas as empresas que buscam gerenciar de forma eficaz suas responsabilidades ambientais de uma forma sistemática, e que contribua para o pilar ambiental da sustentabilidade.

Por fim, concluindo as referências que serviram de base para o trabalho realizado, foram utilizadas as normas técnicas NBR ISO 16001 (ABNT, 2012), OHSAS 18001 (ABNT, 2007), ISO 26000 (ABNT, 2010) e ISO 19011 (ABNT, 2012), esta última fornecendo orientação sobre a auditoria do sistema de gestão implantado, incluindo princípios de auditoria, a gestão de um programa de auditoria e a realização de auditorias de sistema de gestão, bem como a orientação sobre a avaliação de competência das pessoas envolvidas no processo de auditoria, incluindo a pessoa que gerencia o programa de auditoria, os auditores e a equipe de auditoria.

2.2 REVISÃO DA LITERATURA

A condução de uma gestão constitui-se, em geral, de um conjunto de ações e medidas articuladas e regidas por um determinado objetivo e orientação. Uma gestão torna-se indispensável em qualquer atividade e processo que envolve e requer um equacionamento entre fatores favoráveis e desfavoráveis (Agra, 2014, p.18). A gestão da responsabilidade socioambiental corporativa segue a mesma lógica analítica, e vem integrando a gestão do negócio. Seus princípios e requisitos, propostos nas normas ISO, estão totalmente alinhados aos fundamentos e aos critérios de excelência no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), disseminados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Através da leitura diária de jornais e revistas especializadas, bem como por meio da mídia em geral, podemos perceber que a crescente tendência do exercício da responsabilidade socioambiental corporativa nas empresas deve continuar de forma permanente e definitiva.

Segundo Tachizawa (2011, p. 23), o comportamento dos consumidores está criando novas relações com as empresas no mundo inteiro e delineando os contornos de uma nova ordem econômica. Este novo contexto econômico se caracteriza por uma rígida postura dos clientes voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, que tenham uma boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma socioambientalmente responsável.

Com a crescente aderência das empresas a esse novo contexto socioambiental, torna-se crucial que as organizações comecem a desenvolver um sistema de gestão voltado para este assunto, a fim de controlar internamente os riscos (de imagem, operacionais, etc.) inerentes ao negócio, e atender plenamente às expectativas de seus clientes, abrangendo as questões de sustentabilidade, e também o uso de instrumentos socioambientais na gestão da organização, seja na forma de balanço social, governança corporativa, normas ISO/ABNT e equivalentes, desencadeando tudo isso em uma vantagem competitiva nos dias atuais.

Os sistemas de gestão ambiental (SGAs) têm sido uma das alternativas mais utilizadas pelas empresas para o alinhamento dos objetivos de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Estes sistemas geralmente exigem a formalização dos procedimentos operacionais, o seu monitoramento e o incentivo à melhoria

continua dos processos envolvidos, possibilitando a redução da emissão de resíduos e o menor consumo possível de recursos naturais. Os sistemas com base nas normas ISO 14001 (ABNT,2015), ISO 16001 (ABNT, 2012) e OHSAS 18001 (ABNT, 2007) são os modelos de gestão socioambiental mais adotados em todo o mundo. Tratam-se de referências certificáveis em forma de requisitos, que exigem uma série de procedimentos, planejamento e iniciativas, sem determinar como devem ser executados (isso fica a critério da empresa, que poderá executar tais procedimentos da forma como achar viável para o seu negócio), além de exigirem que a legislação ambiental local seja cumprida, no que tange ao meio ambiente e à saúde e segurança dos colaboradores da organização.

Oferecer um serviço de qualidade é muito importante, sim. Mas também é preciso que tenhamos o cuidado de garantir que os processos que estão sendo utilizados para a “produção” deste serviço, ou seja, que o tornam possível, não interfiram negativamente no meio ambiente. Não poluam, não causem danos ao planeta em que vivemos e à comunidade na qual a empresa está inserida. Tudo isso é muito simples, e ao mesmo tempo muito preocupante. Se a empresa continua a exercer suas atividades, sem dar a devida atenção a este tema, pode não ter mais condições de sobreviver, visto que sofrerá os impactos relativos à falta de responsabilidade para com os recursos naturais que utiliza, além de sofrer um impacto negativo em sua imagem junto ao mercado e clientes.

E é nesse contexto que as empresas ao redor do globo precisam e devem melhorar a forma como exercem as suas atividades, através de práticas socioambientalmente corretas, controlando o impacto de suas atividades, produtos e serviços, e buscando um desempenho que se mantenha em conformidade com a legislação e normas vigentes.

No mundo inteiro estão sendo criadas leis, cada vez mais rigorosas, para proteger o meio ambiente. Neste sentido, é necessário que a empresa esteja preparada para adequar os seus processos e implantar um Sistema de Gestão Socioambiental eficaz. Trata-se de um conjunto de normas que tratam exclusivamente da qualidade e responsabilidade socioambiental.

Além de visar ao lucro, as empresas devem prezar a ética empresarial, a preservação dos recursos naturais e o respeito aos trabalhadores que lhe prestam serviço.

É possível relacionar as principais motivações para a implantação da ISO 14001 (ABNT, 2015) com os benefícios que a certificação proporciona que são (ZENG et al., 2005; FRYXELL; SZETO, 2002):

- Abertura de mercados domésticos e internacionais;
- Melhoria na gestão como um todo;
- Aumento da satisfação dos consumidores;
- Resposta à legislação específica de cada país;
- Padronização dos procedimentos de gestão ambiental nas operações internas;
- Redução do desperdício e economia de recursos utilizados no processo (redução de custos);
- Melhoria da imagem da empresa;
- Aumento da consciência ambiental na cadeia de suprimentos;
- Desenvolvimento de procedimentos de produção limpa;
- Atendimento às pressões dos grupos externos; e
- Melhoria na performance ambiental como um todo.

O PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, instituído pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é também um importante incentivo para a continuidade dos trabalhos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Contudo, o desenvolvimento e implantação deste tipo de sistema enfrentam problemas que vão desde a falta de envolvimento da alta direção, que muitas vezes trata tal assunto como uma forma de marketing para a empresa, até a dificuldade de interpretação dos procedimentos escritos, destacando-se aqueles relacionados aos recursos humanos: baixo nível de escolaridade e treinamento, desmotivação e resistência à mudança.

A política de responsabilidade social empresarial publicada pelo SEBRAE estabelece sete diretrizes importantes, que podem ser seguidas como um passo a passo inicial, por pequenas e médias empresas, para implantação de um programa de RSC:

1. Adotar valores e trabalhar com transparência.

2. Valorizar empregados e trabalhadores: Ter um ambiente seguro para não expor os funcionários a riscos.

Neste sentido, é muito importante, também, que os empresários consigam misturar públicos distintos, e não tenham qualquer preconceito quanto à raça, condição social e necessidades especiais, pois a empresa só tem a ganhar com a diversidade de seus colaboradores.

A relação trabalho x família também deve ser pensada. É importante que o empresário entenda que o funcionário tem uma família, e que precisará trabalhar esta questão de alguma forma, seja através de planos de saúde que os atendam e/ou evitando que o mesmo fique até mais tarde constantemente no trabalho. Ações de qualidade de vida, cursos, academia, saúde e bem-estar devem ser executadas dentro da empresa.

3. Fazer sempre mais pelo meio ambiente: implantar iniciativas como meta. Reduzir gastos com alimento (desperdício), energia elétrica e recursos naturais. Promover programas de reciclagem. Os funcionários acabam criando esse hábito na empresa e levando para as suas casas / famílias.
4. Envolver parceiros e fornecedores em suas atividades: deixar clara sua visão e missão para que estes também trabalhem eticamente e com responsabilidade social. É importante estabelecer critérios e formalizar isso aos parceiros, exigindo que os mesmos tenham ações socialmente responsáveis, e, posteriormente, monitorar se tais ações estão sendo de fato cumpridas.
5. Proteger clientes e fornecedores: proibir o uso de técnicas sociais antiéticas, trabalhar propagandas positivas. Nesse contexto, é muito importante ouvir o que os consumidores querem, assim fica mais fácil atendê-los.
6. Promover a comunidade local: estar por dentro do que está acontecendo, buscar soluções conjuntas e até mesmo contratar funcionários da própria comunidade. Adotar projetos que a comunidade realiza, oferecer cursos de capacitação e treinamentos. Fazer a política de boa vizinhança - não é necessário ser uma grande empresa para buscar a responsabilidade socioambiental. Uma ação simples pode ajudar a toda uma comunidade, e é esse o intuito de ser socialmente responsável.
7. Comprometer-se com o bem comum, posicionar-se politicamente, justificando-se sempre, e fugir de ações corruptas e ilegais. Participar de fóruns sociais e

interagir com movimentos sociais, entendendo de que forma a empresa pode ajudar a comunidade.

A empresa só tem a ganhar com a implantação de um sistema de gestão de responsabilidade socioambiental, seja na economia de recursos, ou na aquisição de mão de obra qualificada para o futuro, além de demonstrar à comunidade local que não está ali apenas para “extrair”.

Definição de Responsabilidade Social, segundo ISO 16001 (ABNT, 2012):

Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Responsabilidade social constitui-se da retomada às questões éticas das relações internas e externas de uma organização, e está baseada em três pilares fundamentais: a ética empresarial, a preservação dos recursos naturais e o respeito aos trabalhadores (SOARES, 2004).

Para a implantação do sistema de gestão de responsabilidade social, baseado na ISO 16001, a empresa de BPO (*Business Process Outsourcing*) com foco em *Call Center*, utilizou-se de três documentos importantes para a disseminação do tema e formalização das diretrizes:

Código de Conduta e Ética: o Código de Conduta e ética estabelece o comprometimento da organização em fornecer o melhor serviço ao cliente, mantendo o relacionamento respeitoso com todos os envolvidos. Os compromissos contidos nesse Código são o guia e se estendem a todos os colaboradores

(incluindo executivos e diretores), fornecedores e outros representantes da organização.

Declaração de Responsabilidade Social Corporativa: contém o espírito do programa de Responsabilidade Social Corporativa, mostrando que a organização está comprometida como um todo em agir de forma responsável, ética e com integridade em suas interações com os colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades vizinhas e o meio ambiente, e é endossada pelo CEO e presidente.

Política de Responsabilidade Social Corporativa: a Política de RSC estabelece as diretrizes para assegurar a conduta ética dos negócios, o bem estar e os direitos humanos dos funcionários, e a proteção do meio ambiente.

A estrutura da norma ISO 14001 (ABNT, 2015), que trata da gestão ambiental, é a seguinte: introdução; objetivo; referências normativas; termos e definições; requisitos do sistema de gestão ambiental (requisitos gerais, política ambiental, planejamento, implantação e operação, verificação e ação corretiva, e análise crítica pela administração); e orientações para o uso da norma.

Para implantação dos requisitos referentes à OHSAS 18001 (ABNT, 2007), é necessário que se tenha em mente que não existem empresas iguais. Mesmo pertencendo ao mesmo segmento, cada organização tem as suas particularidades, pois o trabalho pode ser executado de forma diferente, as pessoas que trabalham na empresa são diferentes, e os riscos também podem ser diferenciados. Por esse motivo, não se deve pegar um modelo bem sucedido de sistema de gestão socioambiental de uma empresa e simplesmente copiá-lo para outra empresa, o que poderia ocasionar um grande problema de não conseguir manter este sistema em funcionamento na segunda empresa, pois foi simplesmente “copiado”. O sistema deve ser, pelo menos, adaptado para as necessidades específicas de cada empresa.

Quanto ao levantamento e identificação dos perigos e riscos para o trabalhador, é interessante que haja uma avaliação de riscos com enfoque participativo, o que fornece uma oportunidade maior de gerenciamento, e faz com que a força de

trabalho colabore com a identificação dos riscos, construção da avaliação, e também com os procedimentos da organização para mitigá-los.

Quanto aos indicadores de saúde e segurança no trabalho, os dados não devem ser usados isoladamente, mas sim de uma forma combinada com outros dados proativos, para que se obtenha uma avaliação mais coerente dos resultados. Os indicadores reativos também são importantes, mas nunca devem ser avaliados isoladamente.

Segundo a ISO 26000 (ABNT, 2010), a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, que seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. A norma fornece orientações para todos os tipos de organização, independente de seu porte ou localização, sobre:

- conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social;
- histórico, tendências e características da responsabilidade social;
- princípios e práticas relativas à responsabilidade social;
- os temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social;
- integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência;
- identificação e engajamento de partes interessadas;
- comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes a responsabilidade social.

A ISO 26000 (ABNT, 2010) é uma norma de diretrizes e de uso voluntário; não visa nem é apropriada a fins de certificação.

3 CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ONDE SERÁ DESENVOLVIDO E APLICADO O TEMA EM QUESTÃO

A organização objeto deste trabalho é uma multinacional de origem americana, fundada em 1985, que oferece serviços de atendimento ao cliente ao redor do globo, atuando em 70 países. Possui 3 escritórios no Brasil, sendo todos eles em São Paulo, com agentes responsáveis por contatos em português, espanhol e inglês. Possui uma vasta experiência em centrais de atendimento terceirizadas, atuando na aquisição, fidelização e relações de consumo nos segmentos B2B e B2C. As operações funcionam 24x7x365, cobrindo todo o território brasileiro.

A estratégia de negócios da empresa é sustentada por valores fundamentais de “Responsabilidade, Integridade, Comunicação Aberta e Excelência no Serviço Prestado”. Desenvolve relacionamentos de longo prazo (como é o caso de seus dois principais clientes, que desencadearam a preocupação da empresa com o tema de Responsabilidade Social Corporativa), por capitalizar sua experiência global sem paralelo, provendo colaboradores talentosos, conhecidos pela qualidade de suas entregas em variada gama de processos de apoio. Atua no Brasil desde 1999 e foi recentemente adquirida por um grupo francês.

A empresa em questão, cujo nome será mantido em confidencialidade, é uma líder na indústria de BPO, e recentemente abraçou os princípios do *Global Compact* em 21 países e mais de 100 comunidades em que atua. Esta empresa contrata trabalhadores locais, é engajada com as questões dessas comunidades e clientes, e desenvolve parcerias que resultam em mudanças sociais significativas. Acredita que o desenvolvimento das comunidades na qual está inserida, bem como o tratamento justo dos empregados, pode ter um impacto muito positivo sobre a retenção e a qualidade dos serviços, dois problemas bastante conhecidos da indústria de BPO. Uma das iniciativas da empresa para apoiar o desenvolvimento das comunidades nas quais atua é chamado “*Footprints*”, em que a empresa ajuda as comunidades vizinhas, investindo em programas locais que apoiam a educação e disponibilizando empregos. Alguns exemplos incluem competências linguísticas para jovens recém-

chegados ao mercado de trabalho e os subempregados, e também o investimento em escolas para orfanatos da América Latina.

3.2 DESENVOLVIMENTO DO TEMA

O Sistema de Gestão de Responsabilidade Socioambiental, elaborado de acordo com a norma ISO 16001 (ABNT, 2012), tem como base metodológica a ferramenta conhecida como PDCA (do inglês *plan* – planejar, *do* – executar, *check* – verificar e *act/action* – agir). Tendo em vista o êxito do modelo PDCA, as fases do projeto seguiram o ciclo PDCA como base para implantação e manutenção do sistema de gestão de responsabilidade socioambiental, como preconiza a norma ISO 16001 (ABNT, 2012), e conforme sugerido também pelas normas ISO 9001 (ABNT, 2008) e ISO 14001 (ABNT, 2015), facilitando a integração com outros sistemas de gestão já existentes, e evitando a criação de novos sistemas e departamentos isolados.

O PDCA, também chamado de Ciclo de Deming, Ciclo de Shewhart, ou ciclo de controle, foi criado na década de 20 por Walter A. Shewhart. No entanto ficou realmente conhecido devido à disseminação do método pelo Dr. Willian Edwards Deming, considerado por muitos como o pai do controle de qualidade moderno. Na imagem a seguir, será ilustrado como o SGRS se utiliza dos princípios do PDCA para estabelecer a melhoria contínua:

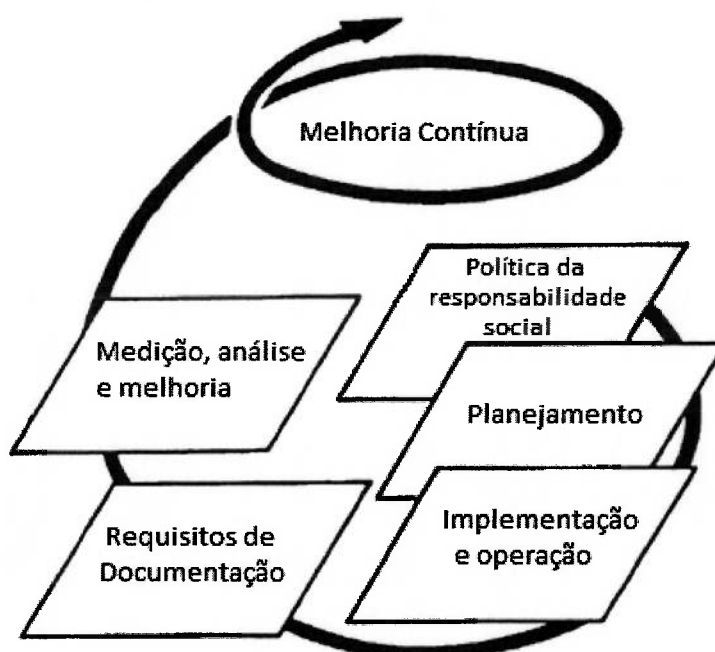


Figura 1 – Modelo do sistema de gestão de responsabilidade social

Fonte: ISO 16001 (ABNT, 2012)

O ciclo PDCA corresponde às etapas do projeto de implantação do sistema de gestão para responsabilidade socioambiental da seguinte maneira:

- *Plan* (Planejamento) – Fase de criação, planejamento e desenvolvimento do projeto, escopo de trabalho, equipe, definição das etapas e cronograma.
- *Do* (Agir) – Elaboração e/ou revisão das políticas internas, diretrizes e normas, comunicação, divulgação, mapeamento de processos, gestão de riscos, implantação, treinamento dos líderes e colaboradores em geral.
- *Check* (Verificar) – Auditorias e auto avaliações periódicas, análise crítica das não conformidades e oportunidades de melhoria.
- *Act* (Agir) – Com base nos resultados obtidos, garantir a execução dos planos de ação elaborados para cada não conformidade e/ou oportunidades de melhoria identificadas, e monitoramento das ações até o encerramento completo de cada caso.

3.2.1 Definição de Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Para a empresa em questão, Responsabilidade Social Corporativa é definida como um processo de gerenciamento que administra o compromisso da empresa com o bem estar e os direitos humanos de seus associados, salvaguardando o meio ambiente por meio da redução de desperdícios e emissões de poluentes, e uma condução ética de seus negócios.

O sistema de gestão para RSC engloba os temas Trabalho, Ética, Saúde & Segurança e Meio Ambiente, e desta forma:

- Busca integrar preocupações sociais e ambientais nos negócios e nas interações com seus *stakeholders* (interessados);
- Reduz impactos negativos e conduta antiética ao assegurar condições seguras de trabalho e tratamento digno e respeitoso dos colaboradores;
- O RSC da empresa é baseado em normas internacionais de qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, direitos humanos e leis trabalhistas locais.

3.2.2 Objetivos do programa

O programa abrange três áreas principais, cada uma com seus objetivos

específicos:

- Responsabilidade Social: fornecer condições de trabalho éticas e seguras e tratamento respeitoso e digno dos colaboradores.
- Saúde e Segurança: ter um sistema e uma cultura para reduzir ainda mais o número e a severidade dos acidentes, doenças e outros incidentes relacionados ao trabalho.
- Meio ambiente: aumentar a conscientização ambiental dos colaboradores, através de treinamentos e atividades externas junto à comunidade local.



Figura 2 – Estrutura do programa de RSC

Fonte: material interno corporativo.

3.2.3 Políticas

3.2.3.1 Política de Responsabilidade Social Corporativa

É uma declaração que demonstra o comprometimento da empresa em agir de forma responsável, com ética e integridade nas interações com todos os interessados (colaboradores, clientes, fornecedores, vizinhos), e com o ambiente em que trabalhamos e vivemos.

A Política de RSC fornece as diretrizes para assegurar:

- A conduta ética dos negócios;

- O bem-estar e os direitos humanos dos colaboradores; e
- A preservação do meio ambiente.

3.2.3.2 Declaração de Responsabilidade Social Corporativa

Através da declaração de responsabilidade social corporativa, a empresa reconhece suas obrigações em agir de modo responsável, ético e com integridade em suas interações com todas as partes interessadas, sejam elas seus próprios colaboradores, clientes, fornecedores, ou as comunidades e ambientes nos quais vivem, trabalham e estão inseridos.

A seguir, um breve detalhamento da declaração de conduta da empresa, com relação ao sistema de gestão de responsabilidade socioambiental corporativa:

- Respeitamos as leis vigentes e esperamos o mesmo de nossos colaboradores e parceiros de negócio. Cumprimos todas as leis trabalhistas, de segurança e meio-ambiente aplicáveis, assim como outras leis e regulamentos na operação de nosso negócio.
- Estamos comprometidos em ser bons zeladores dos recursos naturais, através de medidas tais como reciclagem, operação informatizada e uso de equipamentos energeticamente eficientes, e redução de poluentes associados a nosso negócio, os quais possam afetar de modo adverso o meio ambiente ou as comunidades nas quais operamos.
- Esforçamo-nos para minimizar a incidência de acidentes e doenças relacionados ao trabalho, e reconhecemos que um ambiente de trabalho seguro e saudável aumenta a qualidade de nosso trabalho, através da retenção e motivação dos colaboradores. Estamos comprometidos com um diálogo aberto com nossos colaboradores sobre quaisquer problemas que afetem seu bem-estar. Incentivamos, especialmente, a contribuição dos colaboradores sobre preocupações relacionadas à saúde e à segurança, e às condições de trabalho de um modo geral.
- Apoiamos, respeitamos e reconhecemos os direitos humanos de nossos colaboradores e estamos comprometidos em fornecer um ambiente de trabalho em que não haja tratamento severo e desumano, assédio e discriminação ilegal. Tratamos nossos colaboradores com dignidade e respeito, e apoiamos um ambiente onde o trabalho seja voluntário e o emprego seja escolhido livremente.

- Acreditamos que os interesses da organização e de seus colaboradores sejam melhor servidos mediante comunicação direta e aberta entre a gerência e os colaboradores. Procuramos fornecer um ambiente onde os colaboradores tenham a oportunidade de se comunicar diretamente com a gerência, a fim de resolver problemas sem medo de represália, intimidação ou assédio. Respeitamos os direitos legais dos colaboradores de participar ou não de associações de trabalhadores.
- Não usamos e não usaremos trabalho infantil nem exporemos menores ou trabalhadores jovens a nenhuma condição que seja prejudicial ou insegura à sua saúde física e mental e ao seu desenvolvimento.
- Apoiamos as comunidades dentro das quais operamos e incentivamos os colaboradores a participarem das atividades das comunidades.
- Reconhecemos e comemoramos as diferenças culturais entre nossa força de trabalho global e fornecemos um ambiente de trabalho que respeita essas diferenças. Do mesmo modo, reconhecemos o benefício de uma cadeia de fornecimento diversa em nossos mercados globais.
- Procuramos apoiar a formação de nossos colaboradores e a participação em medidas que melhorem a proteção, a consciência ambiental e o respeito social.
- Finalmente, e talvez acima de tudo, procuramos continuamente maximizar a satisfação de nossos clientes e seus consumidores, não somente em nossa entrega de serviços, mas também atendendo a padrões esperados com relação aos direitos humanos, condições de trabalho, segurança e proteção ambiental.

A declaração de RSC está amplamente divulgada nos sites da empresa, e disponível para todos os colaboradores e visitantes dos sites.

A implementação desta norma é de responsabilidade da gerência da empresa, sendo sua observância estabelecida a todos os colaboradores. Colaboradores de todos os níveis devem respeitá-la.

3.3 PLANEJAMENTO

O planejamento do projeto de implantação do sistema de gestão de responsabilidade socioambiental iniciou-se com a escolha de um coordenador para o projeto, sendo este designado como líder regional de responsabilidade social corporativa.

A seguir, iniciou-se o mapeamento dos processos, dentro do que foi estabelecido pelo escopo e cronograma do projeto, e das áreas envolvidas direta e indiretamente no programa, com a posterior identificação e avaliação dos riscos contidos em cada um deles.

Neste sentido, foram utilizadas as lições aprendidas com as não conformidades identificadas na última auditoria de responsabilidade socioambiental, realizada por um de nossos principais clientes. Elas serviram de base para que fosse possível compreender os principais pontos de melhoria nos quais haveria necessidade de se estudar e trabalhar as ações para eliminar problemas e mitigar riscos.

A seguir, algumas não conformidades apontadas por esta auditoria, realizada em 2013:

- Embora a empresa possua um sistema de detecção e combate a incêndios, sprinklers e luzes de emergência; não é possível garantir que o seu sistema de emergência seja adequado para o seu funcionamento, uma vez que a permissão AVCB do departamento está vencida e, depois de uma inspeção solicitada pelo corpo de bombeiros, alguns ajustes foram requeridos antes de renovar a licença AVCB da empresa.
- A empresa não realizou os exercícios de evacuação, conforme requerimento legal. Eles testaram o sistema de detecção e combate a incêndios, mas nenhum trabalhador foi envolvido na simulação.
- Identificou-se que a empresa implementou uma análise ergonômica de acordo com a regulamentação local (NR17), mas não foram evidenciadas se as horas de treinamento de formação e de reciclagem estão em conformidade com a NR17.
- A empresa melhorou o processo de assinatura de contratos com os trabalhadores regulares, no entanto, precisa ser melhorado o processo de assinatura de contratos de aprendizagem. Todos os contratos de aprendizagem revisados foram assinados mais de 15 dias após os jovens aprendizes terem começado a trabalhar na empresa.

- Embora o código de conduta e ética da empresa descreva o processo de denúncia de má conduta, a seção não informa sobre atos de tratamentos desumanos ou cruéis na lista de assuntos que podem ser relatadas pelos trabalhadores.
- O código de Conduta e Ética especifica uma política de comunicação aberta, porém, não reforça que os trabalhadores podem trazer as suas preocupações sobre as condições de trabalho, sem medo de represálias ou de intimidação.
- A instalação tem uma política que trata do recebimento de presentes, para garantir que presentes recebidos de fornecedores, ou dados a clientes não excedam os custos estabelecidos, mas não especifica a frequência.
- A empresa tem a permissão Cadri (Certificado de Movimentação de Resíduos de Interesse Ambiental) – documento emitido pela CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental) que aprova o encaminhamento de resíduos de interesse ambiental a locais de reprocessamento, armazenamento, tratamento ou disposição final – para disposição de lâmpadas fluorescentes, no entanto, está faltando para o descarte de baterias.

A empresa possui o processo completo para eliminar as lâmpadas fluorescentes, mas ainda está faltando as documentações de disposição das baterias.

3.3.1 Mapeamento de processos

Durante três meses, a coordenação do projeto, juntamente com uma empresa de consultoria especializada em avaliação de riscos, mapeou os processos e identificou os riscos relativos às áreas operacionais, Recursos Humanos, administração predial, compras, finanças, e saúde e segurança no trabalho.

Foi utilizada a notação BPM para documentar os processos.

3.3.2 Avaliação de riscos

Os riscos da empresa foram devidamente avaliados, e divididos em 6 grandes grupos:

- Saúde e Segurança;
- Direitos Humanos;
- Anticorrupção;
- Trabalho;
- Meio ambiente;
- Requerimentos de clientes (EICC).

Foram avaliados os perigos potenciais em cada uma dessas áreas, o impacto, a probabilidade, a criticidade, o nível de controle para mitigação, o RPN (conforme matriz na figura 3), o tratamento, e os possíveis afetados.

Identification - Risk Matrix					
Control Level					Probability
		Low	Medium	High	
		Low	Medium	High	
		Low	Medium	High	
Low		7 Monitor 19 - 21	8 Alert 22 - 24	9 Escalate 25 - 27	High (x3) (100+)
Medium		4 Monitor 10 - 12	5 Manage 13 - 15	6 Alert 16 - 18	Medium (x2) (10 - 99)
High		1 Review 1 - 3	2 Review 4 - 6	3 Review 7 - 9	Low (x1) (0 - 9)

Figura 3 – Matriz de Identificação de Riscos

Fonte: Material interno - corporativo

Com base nos resultados deste trabalho, foi estipulada a necessidade ou não de controles adicionais nos processos envolvendo tais riscos, de acordo com o cálculo do RPN.

Desta forma, a empresa em questão passou a conduzir avaliações de risco relacionadas aos assuntos abordados em responsabilidade social corporativa (Saúde e Segurança do Trabalho, Recursos Humanos, Meio Ambiente) periodicamente, a fim de identificar e classificar as ameaças potencialmente existentes e a probabilidade delas impactarem na empresa.

Isto inclui o encorajamento das áreas funcionais e operacionais individuais a também trabalharem no processo de identificação dos riscos locais e de implementação dos planos de minimização adequados de forma individual.

3.3.3 Gerenciamento de riscos

Uma vez que os riscos e os impactos potenciais de tais riscos sejam identificados, a Administração deve determinar o nível do risco que a organização deve razoavelmente assumir e, então, implementar mecanismos adequados para minimizar os riscos não minimizados restantes.

Foi utilizada metodologia FMEA no processo de avaliação e priorização das tratativas dos riscos identificados.

Além disso, cada risco identificado, teve a sua correspondência com o Plano de Continuidade de Negócios (PCN) da empresa, garantindo que existem ações de contingência para cada risco identificado, e que estas são de conhecimento de todos, em caso de ocorrência de tais riscos.

O PCN também foi revisado, refletindo as avaliações de riscos dos processos.

3.3.4 Compromisso da Administração

A organização deve reconhecer a importância do estabelecimento de um programa de RSC documentado para demonstrar uma sólida:

- Administração ambiental, controlando o impacto do desperdício relacionado aos negócios e outros impactos causados pelas atividades empresariais, produtos ou serviços ao meio ambiente;
- Consciência sobre segurança e saúde no trabalho, reconhecendo e controlando os perigos à saúde e à segurança dentro da organização;

3.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

3.4.1 Comunicação

As políticas internas definem as obrigações e responsabilidades exigidas pelo programa de RSC. As mesmas são comunicadas para todos os associados e outras pessoas trabalhando em nome da empresa.

3.4.1.1 Participação dos Associados

A empresa reconhece a importância das opiniões e da participação de seus associados e encoraja o fornecimento de informações por parte deles sobre estas políticas de responsabilidade socioambiental corporativa, e sobre os objetivos e metas nela contidos.

3.4.1.2 Elementos-chave da RSC

Esta seção descreve o compromisso da empresa com os elementos-chave da regulação e das melhores práticas de RSC.

3.4.1.3 Ambiente

A empresa procura cumprir com as leis e regulamentações ambientais aplicáveis na operação de seus negócios. Desta forma, adotou uma política ambiental, com a qual todos os seus Associados devem cumprir, assim como devem atender aos requisitos corporativos que dão suporte à referida política. Além disso, a empresa explora oportunidades para ser uma boa administradora de recursos naturais por meio de ações tais como reciclagem, operação informatizada e pela utilização de equipamentos energeticamente eficientes.

A empresa está comprometida com a redução do número de poluentes relacionados com seus negócios que podem trazer efeitos adversos para a comunidade, o meio ambiente e para os recursos naturais, enquanto salvaguarda a saúde e a segurança do público.

A empresa participa ativamente em programas ambientais práticos com seus fornecedores e clientes, sempre que essa medida é adequada.

A empresa possui sistemas de gerenciamento reconhecidos, tais como a ISO 14001, e procura alinhar sua operação sempre considerando tais sistemas.

3.4.1.4 Saúde e segurança

A empresa reconhece que, além de minimizar a incidência de lesões e doenças decorrentes das atividades laborativas, um ambiente de trabalho saudável aumenta a qualidade do serviço realizado, a permanência e a motivação dos Associados.

A mesma está comprometida a estabelecer uma comunicação aberta com todos os Associados no que tange a um local de trabalho seguro e saudável, estimulando a

continua educação dos Associados para a identificação e resolução de problemas de saúde e segurança, ou de outras preocupações relacionadas às condições de trabalho sem que esses tenham medo de represálias ou intimidações.

A empresa se esforça para trabalhar com fornecedores e clientes em programas de segurança e saúde práticos.

3.4.1.5 Responsabilidade social

A empresa cumpre com a legislação e com as regulamentações sobre trabalho e empresa aplicáveis na operação de seus negócios, assim como com a prevalência das práticas internacionais de direitos humanos. Recentemente adotou um Código Global de Conduta e Ética, e seus associados devem cumprir com esse código, bem como com a política de responsabilidade socioambiental corporativa, incluindo os requisitos corporativos que dão suporte às referidas políticas.

O programa de RSC da empresa em questão tem como objetivo:

- Desenvolver estratégias significantes e efetivas para engajar-se com todas as partes interessadas;
- Manter uma abordagem de resolução de problemas dos Associados com base nas melhores práticas;
- Firmar parcerias com organizações respeitáveis, incluindo organizações não governamentais e da sociedade civil, e fazer contribuições sustentáveis e significativas para os países e comunidades em que a empresa opera.

A responsabilidade social abrange inúmeros elementos relacionados aos direitos humanos, trabalho e ética, com os quais a empresa está comprometida:

3.4.1.5.1 Direitos humanos

A empresa apoia e respeita a proteção dos direitos humanos internacionalmente proclamados, reconhece os direitos humanos de seus Associados e esforça-se para cumprir com todas as leis sobre trabalho e emprego aplicáveis.

3.4.1.5.2 Tratamento humano

A empresa procura fornecer um ambiente de trabalho livre de tratamentos desumanos e agressivos (incluindo qualquer forma de assédio sexual, abuso sexual, punição corporal, coerção mental ou física ou abuso verbal de seus Associados) ou de ameaça de qualquer um desses tratamentos. A empresa estimula a denúncia da

ocorrência de tratamentos desumanos por seus Associados, sem que tenham medo de qualquer espécie de represália ou intimidação.

3.4.1.5.3 Sem discriminação

A empresa procura promover um ambiente de trabalho livre de qualquer espécie de assédio ou discriminação ilegal baseada em raça, cor, idade, gênero, orientação sexual, etnicidade, deficiência, gravidez, religião, filiação política ou estado civil em suas contratações e práticas de emprego, tais como promoções, premiações e acesso a treinamentos. Os Associados ou Associados em potencial não devem ser sujeitos a testes médicos para quaisquer fins discriminatórios ilegais.

3.4.1.5.4 Condições de trabalho

A empresa se compromete a cumprir com as leis locais que versam sobre salário e jornada de trabalho (incluindo aquelas relacionadas com salário mínimo, horas extras, compensação e expediente).

3.4.1.5.5 Livre escolha de emprego

A empresa estabelece que defenderá os direitos humanos de seus associados e os tratará com dignidade e respeito, não tolerando a utilização de trabalhos forçados, por dívidas ou em caráter de servidão, trabalho involuntário de presidiários ou tráfico de pessoas (como, por exemplo, transportar, abrigar, recrutar, transferir ou recepcionar pessoas vulneráveis por meio de ameaça, força, coerção, abdução ou fraude com fins de exploração).

A empresa se compromete a defender um ambiente em que o trabalho seja livre e em que os Associados sejam capazes de deixar o trabalho a qualquer momento ou de findarem seus contratos de trabalho. Nenhum associado deverá entregar qualquer identificação emitida pelo governo, passaporte ou autorizações de trabalho como uma condição de contratação (a menos que a lei assim o exija). Taxas excessivas não são aceitas e todas as taxas cobradas dos associados são divulgadas mediante solicitação.

3.4.1.5.6 Liberdade de associação e direito à negociação coletiva

A empresa acredita que os seus interesses e os de seus associados serão melhor atendidos com uma comunicação aberta e direta entre a Administração e os Associados. Desta forma, a empresa procura fornecer um ambiente aberto em que os associados tenham a oportunidade de comunicação direta com a Administração, a fim de resolver problemas sem medo de represália, intimidação ou assédio. A empresa respeitará os direitos dos associados que versam sobre a participação ou não participação em organizações sindicais. A empresa reconhece o direito à negociação coletiva e todos os demais direitos fornecidos por lei nos locais onde as organizações sindicais são legalmente reconhecidas, e procura garantir que os representantes dos associados e as pessoas relacionadas a esses não sofram qualquer espécie de discriminação, assédio, intimidação ou retaliação por serem membros de um sindicato ou por participarem em atividades de negociação sindical, garantindo, ainda, que esses representantes tenham acesso aos seus membros no local de trabalho.

3.4.1.5.7 Rejeição ao trabalho infantil

A empresa não utiliza e se compromete a jamais utilizar mão de obra infantil. O termo “infantil” refere-se a qualquer pessoa que tenha menos de 15 anos de idade (ou 14 nos países em que a lei local permita), abaixo da idade de conclusão da educação compulsória ou abaixo da idade mínima para contratação no país, sendo aplicável a mais alta dentre todas.

A utilização de programas de aprendizagem no local de trabalho legítimos, que cumprem com todas as leis e regulamentações, é permitida. Os Associados da empresa com menos de 18 anos de idade não devem realizar trabalhos propensos a causar prejuízos à saúde ou segurança de jovens trabalhadores.

A empresa estabelece, documenta, mantém e comunica efetivamente para o corpo de funcionários e outras partes interessadas as políticas e procedimentos escritos para a reparação de situações em que crianças estejam trabalhando dentro das definições de “trabalho infantil” e deve fornecer o suporte financeiro, não limitado a esse, para permitir que essas crianças possam permanecer na escola até que não mais se enquadrem na definição supracitada.

A empresa pode contratar trabalhadores jovens, mas, nos locais onde esses trabalhadores estejam vinculados às leis de educação compulsória, eles poderão trabalhar somente fora de seus respectivos horários escolares. Em nenhuma

circunstância o tempo de escolha, trabalho e transporte de jovem trabalhador deverá exceder um montante total de 10 horas por dia, e em nenhuma hipótese os jovens trabalhadores poderão trabalhar mais do que 8 horas por dia. Os jovens trabalhadores não podem trabalhar durante o período noturno.

A empresa não exporá crianças ou jovens trabalhadores a quaisquer situações, dentro e fora do local de trabalho, que sejam prejudiciais ou inseguras para o seu desenvolvimento e saúde mental e física.

3.4.1.5.8 Apoio da comunidade

A empresa se compromete a dar apoio às comunidades em que opera e estimulará seus Associados a participarem em suas atividades, quando adequado. Muitos deles, realizados através do comitê de responsabilidade socioambiental, responsável pelas ações sociais de iniciativa da empresa.

3.4.1.5.9 Diversidade

A empresa reconhece e celebra as diferenças culturais existentes entre os membros de sua força de trabalho global, promovendo um local de trabalho que as respeita. Da mesma forma, reconhece o benefício de uma cadeia de fornecimento diversificada em nossos mercados globais.

3.4.1.5.10 Participação do colaborador

Os colaboradores da empresa podem e devem participar ativamente das questões de RSC, das seguintes formas:

- Conhecendo a Política de RSC (a declaração de RSC deve estar afixada nos murais do site);
- Respeitando a Política de RSC e o Código de Conduta e Ética da empresa;
- Reportando quaisquer preocupações relacionadas aos assuntos de RSC através dos canais apropriados (*Hot Line*);
- Colaborando ativamente para ajudar o site a manter os programas de RSC vivos.

3.4.2 Metas

- Reduzir, pelo menos, 1% do consumo de recursos naturais anualmente – Fonte: verifica-se o *scorecard* de consumo do site;
- Garantir a certificação e treinamento de conscientização de segurança - aderência dos colaboradores acima de 90% - Fonte: verifica-se o relatório da ferramenta de treinamento via *web*;

Essa certificação abrange tópicos sobre Saúde e Segurança e Responsabilidade Social (tais como BCP e Ética).

- Não exceder os limites legais de hora-extra – Fonte: verifica-se os relatórios de controle de horas, elaborados pela equipe de planejamento.

3.4.3 Conformidade

A conformidade com as políticas de responsabilidade social corporativa estabelecidas pela empresa é obrigatória, sendo objeto de revisões independentes, tanto internas como externas. As violações a essas políticas são devidamente investigadas e podem resultar em ações disciplinares.

3.5 AUDITORIA INTERNA

Segundo a ISO 9004 (ABNT, 2010) as auditorias internas são uma ferramenta eficaz para a determinação dos níveis de conformidade do sistema de gestão da organização em relação a determinados critérios e fornecem informações valiosas para a compreensão, análise e melhoria contínua do desempenho da organização. Convém que as auditorias sejam conduzidas por pessoas que não estejam envolvidas na atividade a ser analisada, a fim de dar uma opinião independente sobre o que está sendo realizado.

Os resultados das auditorias internas fornecem uma fonte confiável de informações que são úteis para:

- tratar problemas e não conformidades,
- *benchmarking*,
- promoção de boas práticas no âmbito da organização, e
- aumentar a compreensão das interações entre processos.

O objetivo da auditoria interna do sistema de gestão de responsabilidade socioambiental corporativa da organização em questão é de checar as evidências de que a empresa está seguindo os padrões globais dos processos de:

- Trabalho;
- Meio-ambiente;
- Saúde e segurança;
- Ética;
- Sistema de Gestão;

Por meio de questionários disponíveis em ferramentas eletrônicas, uma auto avaliação é feita periodicamente pelo *Site Champion* (profissional responsável pelas atividades de qualidade do site). Existem questionários mensais e semanais, dependendo do grau do risco que cada controle estabelecido está mitigando.

Esses questionários servem de base para que ações corretivas sejam tomadas antes que uma não conformidade seja identificada em uma auditoria oficial, além de ajudar a monitorar cada risco de maneira mais próxima e efetiva.

3.5.1 Objetivo da auditoria interna de RSC:

Assegurar a viabilidade do SGI para entregar e manter a intenção das Normas de funções e atividades departamentais adequadas, mediante o estabelecimento de que os objetivos, controles, processos e procedimentos implementados são apropriados e efetivos.

A implementação da auditoria interna de RSC contou com as seguintes etapas:

1. Treinamento: Visão geral de RSC e ferramentas de treinamento on line.
2. Implantação:
 - Avaliação dos riscos;
 - Manuais;
 - Guias de implantação;
 - Repositório de evidências (*SharePoint*).
3. Implementação de Questionários de auto avaliação:

- Revisão de procedimentos;
- Correção de processos;
- Implantação de novos processos;
- *Upload* de evidências na própria ferramenta;
- Verificar se todas as etapas foram cumpridas.

4. Implementação da auditoria

- Modelo de relatório;
- Relatórios extraídos da ferramenta de auto avaliação (questionários);
- Entrevista com os líderes departamentais;
- Verificação de evidências;
- Avaliação do Sistema de Gestão e entregas.

5. Definição da equipe de auditoria interna:

A equipe de auditoria interna realizará as auditorias conforme agenda própria e planejamento – amostra de questões.

O programa de auditoria interna é composto pelos seguintes aspectos:

3.5.1.1. Gestão ambiental:

Aspectos ambientais:

- a) Identificar os aspectos ambientais das atividades da empresa.
- b) Quais são os impactos dos aspectos ambientais sobre a empresa?

Controles:

- a) Ausência: identificar o procedimento que impede a ausência de utilização dos controles.
- b) Critérios: Como são estipulados os critérios operacionais de procedimentos?
- c) Fornecedores: como garantimos que os fornecedores têm os requisitos corretos para atender EMS da empresa?
- d) Externos: Identificar como a informação externa é recebida e respondida.
- e) Exigências de clientes: definir como os outros requisitos do cliente aplicáveis são controlados e incorporados às operações do site (por exemplo, contratual, EICC, ISO etc.).

3.5.1.2 Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho:

Perigos:

- a) Identificação: Definir como os riscos são identificados e registrados no local de trabalho e na vizinhança.
- b) Riscos: Como são identificados, avaliados e priorizados?
- c) Controles: Quais controles estão no local para reduzir os riscos identificados e como eles são classificados?

Controles:

- a) Internos: identificar como a informação é comunicada internamente.
- b) Externos: identificar como informação externa é recebida e respondida.
- c) Participação e consulta: definir como os trabalhadores estão envolvidos na matéria de SST.
- d) Manual de SST: identificar a documentação, incluindo registros, que se relacionam com os perigos no local de trabalho.
- e) Ausência: identificar o procedimento que impede a ausência da utilização dos controles.
- f) Critérios: como são estipulados os critérios de funcionamento dos procedimentos?
- g) Fornecedores: como garantimos que os fornecedores têm os requisitos corretos para atender a empresa em termos de SST?
- h) Requerimentos legais: definir como os requerimentos de conformidade com SST aplicáveis são registrados.
- i) Incidentes: definir como os incidentes são geridos e comunicados a uma resolução satisfatória.
- j) Requerimentos de clientes: definir como os outros requisitos de clientes aplicáveis são controlados e incorporados às operações do site (por exemplo, contratual, EICC, OHSAS etc.)

3.5.1.3 Gestão de Responsabilidade Social

Direitos Humanos

- a) A empresa assegura que fornece aos seus trabalhadores instalações de trabalho seguras, adequadas e higiênicas?
- b) A empresa garante que os trabalhadores o fornecimento de equipamentos de proteção e a formação necessária para desempenhar as suas tarefas de forma segura?
- c) A empresa envolve ativamente os trabalhadores nos temas de saúde e segurança no trabalho?
- d) A empresa assegura que a semana de trabalho é limitada a 48 horas para cada colaborador; que as horas extras não são frequentes e limitadas ao que permite a legislação; e que aos trabalhadores são dados intervalos razoáveis e períodos de descanso?
- e) A empresa oferece um salário mínimo que permite que os trabalhadores possam atender às necessidades básicas de si mesmo e seus dependentes?
- f) A empresa garante que aos trabalhadores são pagos os valores relativos à licença de férias, licença médica e licença parental, em conformidade com as normas internacionais?
- g) A empresa garante que todos os trabalhadores têm um estatuto oficial de emprego?
- h) A empresa protege os trabalhadores contra o assédio no local de trabalho, incluindo o assédio físico, verbal, sexual ou psicológico, abuso ou ameaças?
- i) A empresa toma medidas para evitar riscos aos direitos humanos decorrentes de defeitos do produto ou uso indevido ou desvio de produtos da empresa?

3.5.1.4 Anticorrupção:

- a) A empresa toma uma posição clara contra a corrupção?
- b) A empresa avalia o risco de corrupção ao fazer negócio?
- c) Os procedimentos internos da empresa apoiam o seu compromisso anticorrupção?
- d) A empresa toma ações conjuntas com outras empresas / pessoas para participar e promover iniciativas anticorrupção?

3.6 CORRECTIVE AND PREVENTATIVE ACTION (CAPA)

Trata-se do plano de ações corretivas, elaborados com base nas não conformidades encontradas, com o objetivo de:

- Controlar todas as não conformidades;
- Relacionar as ações a serem tomadas;
- Identificar os responsáveis;
- Registrar soluções;
- Gerenciamento dos itens concluídos .

O CAPA é formado por não conformidade identificadas através de:

- Auditorias internas;
- Auditorias externas (legais, de clientes, de consultorias);
- Questionários de auto-avaliação;
- Ferramentas de gestão de aderência às leis locais e normas regulamentares de âmbito municipal, estadual e federal.

As não conformidades são inseridas em uma ferramenta eletrônica, com prazos e responsáveis devidamente estabelecidos, para que sejam monitoradas até o encerramento de cada plano de ação desenvolvido.

O *Site Champion* realiza o monitoramento dos itens não concluídos e a cobrança da ação estipulada no plano, junto ao responsável pela área onde não conformidade foi identificada.

Depois de concluídas as ações necessárias para encerramento das não conformidades, faz-se necessária a aprovação da alta direção para fechamento do CAPA.

CONCLUSÃO

Através do caso exposto, podemos concluir que a implantação de um sistema de gestão socioambiental corporativo é possível, desde que haja disposição para tanto. Em qualquer organização, a vontade de incorporar novos paradigmas e perspectivas deve partir da alta administração, e assim contagiar os seus associados, que por sua vez, certamente buscarão alternativas para proporcionar a transformação almejada.

A comunicação efetiva dos objetivos e metas do programa de Responsabilidade Social Corporativa deve ser priorizada, a fim de garantir o pleno entendimento a todos os envolvidos, e assim dar andamento às atividades propostas. A participação dos associados é fundamental para a manutenção do programa, e a motivação deve ir além dos objetivos comerciais.

As metas propostas para redução do consumo de recursos naturais, e os treinamentos de conscientização de segurança trouxeram o engajamento necessário de todos os funcionários, trazendo também maior entendimento e a mudança de mentalidade em relação aos temas propostos por RSC (Saúde e Segurança, Meio Ambiente, apoio às comunidades, etc.), o que gerou resultados internamente e externamente, uma vez que as comunidades locais foram positivamente afetadas, e nossos associados passaram a transmitir o conhecimento adquirido também fora da empresa (em suas vizinhanças, faculdades, famílias, etc.).

O trabalho realizado contribuiu, e muito, para a melhoria da empresa em questão, lembrando que o mesmo foi realizado em 2014. Ao mesmo tempo, o objetivo é de que esta obra possa auxiliar a todos que desejam elevar a sua organização aos patamares de uma organização socioambientalmente responsável, através de um sistema de gestão socioambiental corporativo.

A RSC ajuda a alta administração a avaliar a contribuição da empresa para o capital humano, ambiental e social, e também deve se apoiar em um bom relacionamento da empresa com suas partes interessadas (clientes, comunidades, parceiros e associados). Esse cuidado com cada parte interessada envolvida torna-se um ponto chave a ser desenvolvido pela organização, uma vez que este conceito se relaciona intrinsecamente com a ética nas relações humanas e sociais.

O melhor aspecto, contudo, é o fato de que as organizações podem afetar a sociedade e gerar uma mudança muito positiva no modo de se pensar e fazer negócio.

REFERÊNCIAS

AGRA, S. S. F. Planejamento e gestão ambiental no Brasil. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2014. 248 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001/2008:** Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004/2010:** Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização – uma abordagem da gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001/2015:** Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para o uso. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 16001/2012:** Responsabilidade social - Sistema da gestão – Requisitos. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011/2012:** Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000/2010:** Diretrizes em responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **OHSAS 18001:2007:** Sistemas de Gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho – Requisitos. Rio de Janeiro, 2007.

DIAS, G. F. **Educação e gestão ambiental.** 1.ed. São Paulo: Global Editora, 2013.

SEBRAE. São Paulo. Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a Passo. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 jul. 2016

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão socioambiental:** estratégias na nova era da sustentabilidade. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2011.

ZENG, S. X. et al. **Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China.** Journal of Cleaner Production, v. 13, n. 7, p. 645-656, 2005.