



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria  
E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Martins Scheffer Demeterko, Carolini Danieli; Gaboardi Lucas, Michele; Sehnem, Simone  
INTERFACES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE  
CASO DA EMPRESA VISION SYSTEM  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 8, agosto, 2015,  
pp. 50-68  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273441021004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# INTERFACES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VISION SYSTEM

## *INTERFACES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CASE STUDY FROM VISION SYSTEM ENTERPRISE*

Data de submissão: 30-11-2014

Aceite: 01-08-2015

Carolini Danieli Martins Scheffer Demeterko<sup>1</sup>

Michele Gaboardi Lucas<sup>2</sup>

Simone Sehnem<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo busca analisar as práticas de responsabilidade social da empresa Vision System à luz do modelo de Carroll. Para tanto, foi efetuado um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de observação não participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, bem como do questionário MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas respondido pela organização. Dentre os resultados, foi possível visualizar que a empresa pesquisada mantém em sua prática diária preceitos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa. As práticas adotadas correspondem aos requisitos estabelecidos pelo modelo de Carroll (1979), indicando que é uma empresa com responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias. A organização atua proativamente em relação à responsabilidade social e atende às questões correspondentes ao consumo, ao meio ambiente e à segurança do produto e do trabalho. O desafio da organização consiste, assim, em manter, atualizar e ampliar as práticas já adotadas. Conclui-se que, por meio da estruturação de seus projetos e programas, a empresa pesquisada realiza, dissemina e avalia com alto nível de envolvimento dos colaboradores diversas práticas de responsabilidade social corporativa.

**Palavras chave:** Responsabilidade Social Corporativa; Modelo de Carroll.

---

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Atualmente é mestranda em Administração, pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). É Analista Técnica do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE), trabalhando na Coordenadoria Regional do Planalto Serrano, em Lages. Chapecó. Santa Catarina. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: carolini@sc.sebrae.com.br.

2 Possui graduação em Psicologia pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Atualmente é mestranda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e é professora do curso de Psicologia da UNOESC. Chapecó. Santa Catarina. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: opmichele@hotmail.com.

3 Possui Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). É professora do Mestrado Profissional em Administração na Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e do Mestrado em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Chapecó. Santa Catarina. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: simonesehnem\_adm@yahoo.com.br.

## ABSTRACT

*The current article aims at analyzing the social responsibility practices of Vision System Enterprise in light of Carroll's Model. Thus, a case study was performed, whose approach is qualitative. The where data collection was carried out through non-participant observation, semi-structured interviews, document analysis and questionnaire Competitiveness Award for Micro and Small Enterprises - (MPE) Brazil responded by organization. Among the results presented, it was possible to observe that the researched enterprise keeps precepts related to Corporate Social Responsibility in its daily practices. The practices which were adopted correspond to the requirements established by Carroll's Model (1979), thus, this company has economical, legal, ethical and discretionary responsibilities. It works proactively towards social responsibility, fulfilling the issues related to consumption, environment, product safety and work. The enterprise's challenge consists in keeping, updating and widening the practices already adopted. It was concluded that, by structuring its projects and programs, the researched enterprise accomplishes, spreads and evaluates several practices of corporate social responsibility, having highly involved employees.*

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Carroll's Model.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas quanto à realização de contribuições efetivas para a sociedade vem sendo desenvolvida desde a era industrial, quando se tornava evidente o preço pago pela sociedade para a obtenção de progressos. Os problemas sociais e ambientais daquela época eram vistos como consequência natural do desenvolvimento e, por vezes, eram confundidos com desenvolvimento econômico. Muitas vezes, a poluição gerada pelas indústrias era considerada positiva, pois contribuía para a inserção daquela sociedade nos preceitos modernos (OLIVEIRA, 2008).

Até meados da década de 1920, a interpretação que vigorava era de que as organizações existiam para beneficiarem os seus acionistas. Os diretores executivos possuíam livre arbítrio em relação aos meios de gerarem lucros, mas a finalidade destes era apenas o favorecimento dos acionistas (ARAUJO, 2012).

Após os efeitos da crise de 1929, o entendimento de que as organizações devem responder apenas aos seus acionistas foi fortemente rebatido, principalmente no ambiente científico, em que os pesquisadores compreendiam que os acionistas eram passivos proprietários que abdicavam do controle e, assim, responsabilizavam a direção da organização pela tomada de decisão. A partir dessa época, várias decisões em cortes americanas foram favoráveis à realização de ações filantrópicas nas organizações (ASHLEI; COUTINHO; TOMEI, 2000).

Durante a década de 1950, foram publicados alguns trabalhos que questionavam as funções puramente econômicas das empresas na sociedade, como a maximização de lucros e a remuneração dos acionistas. Passaram a surgir correntes de pensamento que viam a contribuição da empresa como importante para a solução de problemas sociais complexos e entendiam que resultados econômicos de interesses sociais deveriam considerar o impacto social da atividade empresarial (ARAUJO, 2012). Destacaram-se nesse período Abrams (1951), Frederick (1960), Andrews (1971) e Galbraith (1973).

Por outro lado, surgiu uma nova corrente que defendia que esse cenário de preocupação com o contexto social em que as organizações estavam inseridas era uma tirania da moda e fantasia que poderia prejudicar os interesses comerciais. Nessa corrente, destacaram-se Levitt (1958), Johnson (1958), Friedman (1962) e Levitt (1958). Tais autores entendiam que, em um primeiro momento, a responsabilidade social seria um instrumento utilizado por homens poderoso-

sos para que entrassem em novas áreas a fim de aumentar o seu poder e seu campo de influência na sociedade. Além disso, as organizações financiariam instituições de caridade e de ensino para tentarem comprar a boa vontade da comunidade (ARAÚJO, 2012).

No ano de 1962, Friedman polemizou novamente o papel da empresa na sociedade e em práticas de responsabilidade social corporativa. O autor compreendia que a aplicação de recursos das organizações em projetos que não fossem voltados para a geração de lucro para os acionistas seria prejudicial à sociedade, na medida em que a redução dos lucros provocaria menos reinvestimentos. Isso acarretaria redução na geração de empregos, na possibilidade de aumento de salários e no montante pago em impostos – que seriam reinvestidos em benefício da própria sociedade. Friedman (1962) entendia que os donos deveriam decidir como usar o dinheiro, e não os gestores, configurando a Teoria do Agente, que possui como premissa o fato de que os gestores que usam recursos corporativos para o bem social estariam fazendo isso para avançarem em suas agendas pessoais e promoverem as suas próprias imagens. Além disso, as empresas poderiam estar sendo ineficientes na utilização dos recursos para a sociedade, visto que não seriam especializadas em gestão social ou não teriam competência técnica para tanto (ARAÚJO, 2012).

Nesse contexto, Friedman (1962) pode ser considerado um dos precursores do debate moderno sobre responsabilidade social nas empresas. Suas premissas são debatidas até hoje na academia. Entretanto, essas investigações ainda não permitiram a criação de um consenso acerca do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Oliveira (2008) reitera que o conceito de RSC está sempre em evolução para que possa se adaptar às mudanças ocorridas na sociedade e nas empresas.

Alves (2003) destaca que o trabalho publicado por Howard R. Bowen no ano de 1953, *“Social Responsibilities of the Businessman”*, marcou o início da literatura moderna sobre responsabilidade social. Bowen afirma em sua obra que a responsabilidade social está relacionada às obrigações dos homens de negócios de adotar orientações e tomar decisões que sejam adequadas aos valores da sociedade. Outra obra muito referenciada é a de Harold Johnson, intitulada *“Business in Contemporary Society: Framework and Issues”* e publicada na década de 70, quando o autor definiu que uma empresa socialmente responsável deve equilibrar uma multiplicidade de interesses, e não se deter apenas em gerar retorno para seus acionistas (CARROL, 2008 apud SOUSA et al., 2013).

Entretanto, ao longo do tempo, um conceito que tem se consolidado nessa área é o proposto por Carroll (1979, p. 17): “a responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento”. No Brasil, o marco da responsabilidade social ocorreu em 1965, com a publicação da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas. Somente nos anos 80, algumas empresas que atuam no Brasil passaram a acentuar e a institucionalizar o discurso sobre as questões sociais e ambientais (FREIRE; SILVA, 2001).

No ano de 2009, Moretti e Campanário identificaram, por meio da realização de uma bibliometria, que a responsabilidade social demanda maiores aprofundamentos teóricos, pois seu referencial é inconsistente e a produção brasileira se concentra na citação de poucas obras na área da administração. A partir desse contexto, surge uma indagação que motivou a realização deste estudo: quais são as práticas de responsabilidade social adotadas pela empresa Vision System à luz do Modelo de Carroll? O objetivo central desta pesquisa consiste, assim, em analisar as práticas de responsabilidade social da empresa Vision System à luz do modelo de Carroll (1979). Além disso, procurou-se: a) identificar as práticas de RSC que a organização pesquisada desenvolve; b) verificar os motivadores para a incorporação da RSC na empresa e os impactos gerados; c) analisar as interfaces entre a RSC desenvolvida na empresa e as premissas do Modelo de Carroll; e d) propor ações para a melhoria contínua das práticas de RSC na empresa.

A originalidade deste estudo está associada à busca da evidência de que pequenas e médias empresas também podem se tornar competitivas e obter diferenciais competitivos investindo em práticas e ações de RSC. Mesmo sendo de porte menor e com menos capital de giro, se seus empreendedores e gestores possuem como valores e princípios a necessidade de que suas ações proporcionem um impacto social, passarão a incluir no seu dia a dia condutas que estejam alinhadas com a sua responsabilidade econômica, ética, legal e discricionária.

A justificativa teórica para a realização deste estudo está associada à afirmação de Freguete, Nossa e Funchal (2015) de que as empresas que investem em RSC criam efeitos positivos de longo prazo associados ao aumento do valor da empresa, à construção de uma boa imagem, ao fortalecimento da relação com as partes interessadas e à redução de alguns tipos de riscos. Além disso, Wang, Kweh e Lai (2014) destacam que, com a prática de RSC, a empresa poderá atingir a otimização no uso dos recursos naturais e/ou matérias-primas de sua linha de produção, ter menos ônus com causas trabalhistas (bem como reduzir a rotatividade de funcionários) e implementar inovações tecnológicas para aumentar a eficiência dos seus processos, o que implica menores custos de produção e um aumento do seu valor no mercado.

Waller e Lanis (2009), por sua vez, afirmam que é crescente o interesse das empresas em declarar, de forma voluntária, suas atividades de cunho social e ambiental nos seus relatórios anuais, a fim de mostrar uma boa imagem e reputação ante os diversos usuários e clientes. Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) já salientaram que os investimentos em RSC são recursos que fortalecem as firmas para enfrentar períodos de crise, pois permitem melhor desenvolvimento de processos, mapeamento de habilidades e sistemas de informação.

Madruça (2014) desenvolveu um estudo, com 33 empresas de diferentes portes e segmentos de mercado, para investigar em que medida a adoção de práticas de RSE influencia o desempenho econômico-financeiro das empresas. Os resultados evidenciaram que existe uma tendência positiva e diretamente proporcional de o Retorno sobre o Patrimônio (ROE), com moderada correlação, ao nível de significância de 5%, estar associado com cinco indicadores de RSE: Compromisso com o Desenvolvimento Infantil, Comportamento das Demissões, Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores, Contribuição para campanhas Políticas e Participação em Projetos Sociais Governamentais.

Para atingir os objetivos propostos, este artigo inicia discorrendo acerca do conceito de RSC e do Modelo de Carroll. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise de dados. Por último, são feitas as considerações finais sobre os temas debatidos.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Discorrer sobre responsabilidade social é debater um tema que está em voga tanto no ambiente organizacional como na sociedade civil em geral. Carvalho e Medeiros (2013) apontam que a atenção dos pesquisadores a esse tema só ocorreu à medida que esse assunto foi sendo cada vez mais incluído no discurso e nas práticas das organizações.

Nas empresas, o tema é tratado como Responsabilidade Social Corporativa (RSC). De acordo com Freire, Souza e Ferreira (201?), não existe ainda um consenso sobre esse conceito, o qual, segundo Garay (2006), diz respeito ao modo como a empresa se relaciona eticamente com seus públicos em várias dimensões. Entretanto, Fridman (1970) já afirmava que a responsabilidade social consiste em aumentar os seus próprios lucros e que apenas indivíduos (e não organizações) podem ter responsabilidades. Antes disso, Frederick (1960) já destacava que a responsabilidade social está associada à supervisão de um sistema econômico repleto de expectativas do público e que essa supervisão deveria ser realizada pelo homem de negócios, o que implica uma

postura pública em relação aos recursos econômicos e humanos da sociedade, bem como uma vontade de que esses recursos fossem usados para fins sociais e não apenas para circunstâncias de interesses estreitos privados e das empresas.

Outro conceito que tem sido muito citado no âmbito dos estudos sobre RSC é o de Davis (1973, p. 312), que salientou que a responsabilidade social “é a consideração e resposta da empresa para questões que ultrapassam exigências econômicas, técnicas e legais de realização de benefício social juntamente com os ganhos tradicionais econômicos que a empresa busca”. Já a Comissão das Comunidades Europeias (2001, p. 4) entende que “a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”. A World Bussines Council (2002), por sua vez, define a RSC como o compromisso contínuo por parte das empresas de contribuir com o desenvolvimento econômico e com a melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e seus familiares, bem como da sociedade em geral.

Já Irigaray, Vergara e Santos (2013) percebem uma ligação estreita entre a RSC e o conceito de desenvolvimento sustentável, pois as operações da organização precisam impactar positivamente a sociedade e o meio ambiente onde ela está inserida. “A responsabilidade social corporativa é o compromisso voluntário das empresas com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente [...]” (KRAEMER, 2005, p. 5).

Por mais que o conceito de RSC tenha surgido no contexto acadêmico na década de 1950, foi apenas na década de 1990 que as empresas brasileiras iniciaram o debate e a implementação do conceito de responsabilidade social por meio de projetos e programas internos ou externos voltados às necessidades da comunidade (MATHIS; MATHIS, 2012). Porém, a adesão a esses projetos passou a ser mais efetiva a partir do momento em que a sociedade começou a cobrar das empresas uma modificação de postura, tanto em relação ao meio ambiente quanto em relação à exploração do trabalho.

De acordo com Xavier (2010), uma organização que tem como premissa a RSC é aquela capaz (dentre outros itens) de contribuir para o desenvolvimento local e regional, criando empregos de qualidade, e para o progresso social em geral. Além disso, é necessário que a empresa repasse de forma transparente informações de sua gestão e também os documentos que comprovam suas práticas. “Observa-se que o conceito de RSC está intimamente atrelado aos valores da ética e transparência na gestão dos negócios, indo muito além do simples cumprimento da legislação imposta a organizações” (TODESCAT; DIAS JUNIOR; MOREIRA, 2013, p. 70).

Outra forma de nominar os estudos sobre a temática de RSC é a adoção da terminologia Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Arruda e Pereira (2009), a partir da realização de um estudo bibliométrico acerca da RSE, constataram que a academia se preocupa com o fato de que o tema possa servir como uma estratégia de *marketing* que possibilita às empresas o alcance da vantagem competitiva. Outra constatação consistiu na relação da RSE com o processo de legitimação de empresas, assim como com a institucionalização de práticas sociais. Verificou-se, ainda, que, apesar de a grande maioria das empresas utilizarem as estratégias de ações sociais para alavancar o crescimento de sua participação no mercado, elas não otimizam os possíveis resultados proporcionados pelo uso eficaz do *marketing* social.

A RSE é importante para atrair novos talentos, mas seu impacto é maior quando se trata do desenvolvimento profissional do que quando se trata da intenção de trabalhar em uma empresa. Isso significa que a RSE apareceu como fator mais importante para a retenção do que para a atração de jovens talentos (ARRUDA; PEREIRA, 2009).

Outra constatação relevante do estudo de Arruda e Pereira (2009) é que os autores que recorrentemente escrevem sobre a temática RSE não apresentam consenso quanto às afirmações,



às críticas e aos benefícios que associam ao assunto. Há um interesse por parte dos autores em relacionar RSE com intenção de compra do consumidor e também em comparar e descrever modelos e metodologias, o que indica que o tema ainda está em fase de construção. Existe uma propensão de repetição das ideias de certos autores, como Carroll, Melo Neto e Froes, Ashley e Friedman, uma vez que estes aparecem referenciados na maioria dos artigos. Tais resultados evidenciam a necessidade de realização de múltiplos estudos para geração de uma linha conceitual mais consistente.

No contexto internacional, a temática RSC também continua sendo investigada ano a ano. Estudos recentes desenvolvidos por Schmetzl (2014), Filatotchev e Nakajima (2014), Husted (2014), Tang, Gallagher e Bie (2015), Popescu, Stegaroiu e Crenicean (2015) e Cernev e Blair (2015) evidenciam que a RSC é estudada em nível micro-organizacional, tendo em vista aspectos de ordem interna às organizações (como o desempenho), e também no âmbito institucional, voltada a elementos macro-organizacionais.

Dessa forma, é possível perceber o quanto o tema RSC é amplo e abrange questões que impactam significativamente as organizações. Diante disso, a seguir, discorre-se acerca de um dos modelos que relaciona RSC com vantagem competitiva.

## **2.1 Modelo conceitual tridimensional de desempenho corporativo de Carroll**

De acordo com Macedo (2010), o modelo conceitual tridimensional de desempenho corporativo foi proposto em 1979 por Archie B. Carroll, com o objetivo de melhorar a performance das organizações. Para tanto, o modelo agrega conceitos que, quando analisados e compreendidos, promovem ao longo do tempo vantagens estratégicas.

### **2.1.1 Categorias de responsabilidade social**

Para Carroll (1979), a responsabilidade social deve ser entendida como um conjunto de responsabilidades que se sobrepõem e não se excluem, mas que têm diferentes impactos na organização. Quando estas são observadas e inseridas na empresa, resultam no total da responsabilidade social que é composta de quatro grupos de responsabilidades: econômicas, legais, éticas e discricionárias. De acordo com Pereira e Campos Filho (2007), esse modelo evidencia que, para uma empresa ser apontada como socialmente responsável, os quatro critérios estabelecidos precisam ser atendidos.

As responsabilidades econômicas têm grande importância na organização, já que as empresas têm o objetivo de gerar lucro. Para Pereira e Campos Filho (2007), a responsabilidade econômica visa assegurar a continuidade dos negócios, bem como o resultado aos acionistas.

As responsabilidades legais, por sua vez, referem-se ao cumprimento das leis e dos regulamentos necessários para o funcionamento do negócio, sendo um pouco menos abrangentes que as responsabilidades econômicas. De acordo com Carroll (1998), a lei foi desenvolvida para padronizar o desempenho das empresas, estabelecendo regras que norteiam as relações com as partes interessadas (consumidores, empregados, comunidade e ambiente natural). Uma organização deve, assim, primar pelo cumprimento das leis e integrá-las às suas estratégias e à sua gestão.

Já a responsabilidade ética, para Pereira e Campos Filho (2007, p. 10), “difunde o compromisso de se fazer o que é devidamente correto, mesmo que tais ações não estejam contempladas formalmente nas leis determinadas pela sociedade”. Carroll (1998) acrescenta que a responsabilidade ética pode ser confundida com a responsabilidade legal e que a diferença consiste no fato de que a responsabilidade ética vai além da legal, que é a conduta mínima aceitável. É preciso considerar, contudo, que as leis nem sempre refletem a condição atual da empresa.

Por fim, a responsabilidade discricionária, para Carroll (1979), consiste nos compromissos que a empresa escolhe assumir, embora exista uma expectativa da sociedade de que sejam realizadas, tais como atividades de voluntariado e contribuições filantrópicas. É a menos importante dentre as quatro responsabilidades descritas.

Resumidamente, segundo Carroll (1998), a empresa que desenvolve as responsabilidades em questão são aquelas rentáveis (responsabilidade econômica), obedientes à lei (responsabilidade legal) e envolvidas com o comportamento ético (responsabilidade ética) e com a sociedade por meio da filantropia (responsabilidade discricionária).

Outro tema relevante diz respeito às questões sociais. Para Carroll (1979) e Wood (1991), cada organização é única e possui características singulares, de modo que não se podem prefixar questões sociais com as quais a empresa deve obrigatoriamente se envolver. Cada organização deve analisar a natureza das questões sociais que estão relacionadas ao desempenho da sua responsabilidade social, já que os problemas sociais são diferentes de acordo com o modelo de negócio e variam ao longo do tempo.

Com isso, a filosofia da resposta social também precisa ser analisada. De acordo com Carroll (1979), uma organização está naturalmente inserida em um contexto social, de modo que, além de cumprir suas obrigações legais, ainda se depara com questões sociais a serem resolvidas. A filosofia da resposta social refere-se à capacidade que a empresa tem de responder às pressões da sociedade, podendo atuar de maneira reativa ou proativa, sendo dividida em quatro categorias: reação, defesa, alojamento e proatividade. As categorias de reação e defesa representam uma capacidade de resposta mínima, ao passo que o alojamento e proatividade indicam que a empresa está fazendo muito pela sociedade.

Diante do exposto, o modelo de Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979) propõe a análise das responsabilidades, da filosofia da resposta social e das ações sociais da organização, podendo ser utilizado como um guia que auxilia na compreensão dos principais aspectos do desempenho corporativo. Para a busca da RSC, é necessário identificar a situação em que a empresa se encontra no momento para, então, realizar o diagnóstico e o planejamento de suas ações, o que pode ser feito por meio desse modelo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utiliza uma abordagem qualitativa para desenvolver um estudo de caso. Para Godoy (1995, p.25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”.

Este estudo ocorreu na empresa Vision System, que tem sede na cidade de Chapecó, Santa Catarina, com escritórios em Florianópolis e São Bento do Sul. A escolha dessa organização ocorreu devido ao seu destaque quando comparada a outras empresas do mesmo segmento, por sua inserção em associações de representatividade, como a Associação Empresarial de Criciúma (ACIC) e a Associação Polo Tecnológico do Oeste Catarinense (DEATEC), e fundamentalmente por seu reconhecimento nacional conquistado ao vencer o Prêmio MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas 2013 na categoria concorrida, fatores que a legitimam na comunidade, no município e no país como uma empresa competitiva e socialmente responsável.

Neste estudo, foram utilizadas as respostas fornecidas pela empresa no Questionário de Avaliação do MPE Brasil, com ênfase às perguntas e respostas referentes à RSC (2, 11, 16, 17, 18, 26, 27) e às oito questões correspondentes à categoria Destaque Responsabilidade Social. A empresa disponibilizou o acesso à folha de respostas dos Ciclos 2008, 2012 e 2013, tendo no último ano concorrido à categoria



Destaque Responsabilidade Social. Além dos questionários do MPE, procedeu-se à realização de entrevistas, à observação do website desenvolvido pela empresa e à observação não participante.

As entrevistas foram realizadas com um dos sócios proprietários (diretamente envolvido com as práticas de Responsabilidade Social Corporativa – RSC), uma diretora (diretamente responsável pela elaboração das respostas do Questionário de Avaliação do MPE e dos projetos desenvolvidos pela empresa) e uma funcionária que está em fase de ambientação e conhecimento das práticas exercidas pela organização. As entrevistas foram realizadas na empresa, com o auxílio de roteiro de entrevista semiestruturado, e as respostas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. Na ocasião, foram disponibilizadas pela empresa as respostas dos Questionários de Avaliação do MPE Brasil 2008, 2012 e 2013, bem como os documentos descritivos de todos os programas e projetos por ela desenvolvidos. Como parâmetro da comunicação para as ações de RSC praticadas pela organização, realizou-se a análise de seu website e de sua página na rede social Facebook e a observação participante.

Na observação não participante, foram analisados fatos que reforçam as práticas de RSC divulgadas pela organização, tendo ocorrido a participação de uma das pesquisadoras no evento Almoço com Empresários, realizado pela ACIC em 16 de abril de 2014, bem como a observação dos links da internet que mencionavam a empresa.

A partir da coleta de dados, foi possível realizar a triangulação e verificar as respostas fornecidas, tendo como base as categorias de análise apresentadas no Quadro 1.

Quadro1: Categorias de análise com base no modelo de Carroll (1991).

<b>Categorias de análise</b>
Responsabilidades econômicas
Responsabilidades legais
Responsabilidades éticas
Responsabilidades discricionárias

Fonte: adaptado de Carroll (1991).

Para o processo de análise dos dados das entrevistas que foram gravadas, criou-se uma planilha Excel com as prerrogativas que compunham o modelo de Carroll (1979) e deveriam obrigatoriamente ser observadas. Posteriormente, de posse das anotações das entrevistas e da gravação, construiu-se a tabela respondendo aos requisitos do modelo com as ações relatadas pelo dirigente e pelos colaboradores.

Para a entrevista, foi utilizado um roteiro de perguntas semiestruturado. Quando a entrevista foi realizada, o dirigente entrevistado forneceu o caderno de respostas da empresa às questões do MPE Brasil de 2008, 2012 e 2013. Cada caderno continha as perguntas e repostas de todas as questões, com documentos comprobatórios das respostas fornecidas, além do descritivo de todos os programas e projetos elaborados pela empresa.

Primeiramente, selecionaram-se as questões que faziam parte do questionário de avaliação do MPE de 2013 que tivessem maior valor para a pesquisa, a fim de identificar sua evolução ao longo do tempo. Para isso, novamente foi utilizado o Excel, fazendo um comparativo entre as questões e as respostas fornecidas ao longo dos anos.

A análise do questionário permitiu perceber que a maioria dos projetos e programas foi criada em 2008, sendo mantida nos anos decorrentes e atualizada quando necessário. Esta constatação eliminou a necessidade de um comparativo de evolução ao longo dos anos, já que as ações se mantinham as mesmas, ampliando apenas o objetivo de captação, doação e número de entidades beneficiadas.

O descritivo dos programas e projetos da Vision também foi entregue às pesquisadoras e pode ser encontrado como anexo do caderno de respostas das questões do MPE. O caderno de respostas de 2013 é o mais atual dentre os disponibilizados, tendo sido analisado na íntegra, uma vez que a empresa participou da categoria Destaque Responsabilidade Social do MPE apenas em 2013.

Já na análise do website da empresa, constatou-se que este é formado de sete itens: Home, Produtos, Novidades, Quem Somos, Programas, Downloads e Contato.

A seguir, o Quadro 2 apresenta um resumo do design metodológico da pesquisa.

Quadro 5: Resumo dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa

Objetivos da pesquisa	Fonte de coleta de dados	Tópicos abordados	Sistematização dos dados informados
Identificar as práticas de RSC que a organização pesquisada desenvolve.	Entrevista e observação não participante.	Ações de RSC desenvolvidas pela empresa.	Os dados coletados a partir da entrevista e do evento foram planejados a fim de estabelecer a triangulação com os outros instrumentos de pesquisa para verificar sua consonância.
Verificar os motivadores para a incorporação da RSC na empresa e os impactos gerados.	Entrevista e observação não participante.	O que motiva a empresa a praticar a RSC.	Os dados coletados a partir da entrevista e do evento foram comparados e descritos no item 4.2.
Analisar as interfaces entre a RSC desenvolvida na empresa e as premissas do modelo de Carroll.	Entrevista, Caderno de Respostas MPE Brasil, observação não participante e website.	Análise das responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias.	A coleta de dados permitiu a sua triangulação e descrição no item 4.3.
Propor ações para a melhoria contínua das práticas de RSC na empresa.	Triangulação das fontes.	Ações de melhoria.	Após a análise dos dados coletados a partir de todos os instrumentos, foram propostas ações de melhoria.

Fonte: as autoras.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, os dados foram analisados e divididos nas seguintes subseções: caracterização da organização pesquisada; práticas de RSC que a organização pesquisada desenvolve; os motivadores para a incorporação da RSC na empresa e os impactos gerados; e interfaces entre a RSC desenvolvida na empresa e as premissas do modelo de Carroll.

### 4.1 Caracterização da organização pesquisada

A empresa pesquisada atua no setor de prestação de serviços com desenvolvimento de programas de *software* para gestão de empresas de micro, pequeno e médio porte nas esferas: administrativa, financeira, fiscal, de controladoria e recursos humanos. Constituída atualmente de uma equipe de aproximadamente 30 colaboradores, possui mais de 350 clientes que atendem a mais de 3.000 usuários.

No mercado há mais de 10 anos, tendo amplo envolvimento com a sociedade, a empresa é integrante da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), da Associação Polo Tecnológico do Oeste de Santa Catarina (DEATEC) e do Núcleo de Empresas de Base Tecnológica de Chapecó, e um dos sócios da empresa também é Diretor Administrativo da ACIC e Presidente do Conselho Diretivo e Diretor da DEATEC.

Em 2008, a Vision foi finalista da etapa estadual do MPE (que na época era denominada de Talentos Empreendedores) na categoria em que concorreu – Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação. Já em 2009, a empresa foi vencedora da etapa estadual e classificou-se entre as dez melhores na etapa nacional. O prêmio prevê que os vencedores da etapa estadual devem ficar dois anos sem concorrer, motivo pelo qual em 2010 e 2011 a Vision não se inscreveu, tendo obtido, contudo, o reconhecimento do município como empresa que promove o desenvolvimento, ganhando o Troféu Desbravador, como destaque especial em Desenvolvimento Tecnológico. Em 2012, podendo novamente concorrer ao MPE, a empresa foi finalista da etapa estadual e, em 2013, foi vencedora das etapas estadual e nacional e destaque em boas práticas de responsabilidade social.

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um reconhecimento realizado todos os anos às empresas que se destacam em suas categorias. O objetivo é sensibilizar a respeito dos conceitos de competitividade, qualidade, gestão e inovação, disseminando as práticas de gestão baseadas no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que está alicerçado nos Fundamentos da Excelência em Gestão, ambos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em busca do desenvolvimento do negócio. Os realizadores do MPE são o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a FNQ.

#### **4.2 Práticas de responsabilidade social corporativa que a organização pesquisada desenvolve**

Com a análise de dados primários, ficaram evidenciadas diversas práticas de responsabilidade social executadas pela organização, as quais foram descritas pelos gestores e funcionários, demonstrando, dessa forma, a familiaridade com as ações desenvolvidas. A partir da análise das respostas do Questionário de Autoavaliação do Prêmio MPE Brasil, percebeu-se que os programas criados foram, nos anos posteriores, mantidos e atualizados.

A seguir, são descritos em ordem cronológica todos os programas desenvolvidos pela empresa. Em 2008, foram criados os projetos: Projeto Bem Viver, Programa Vision Solidária, Projeto Boa Ideia, Projeto Colaborador Destaque, Projeto Boas Vindas e TI Verde: Marketing e Responsabilidade.

O projeto Bem Viver visa à qualidade de vida no trabalho, tendo sido criado para proporcionar aos colaboradores a prática de ginástica laboral duas vezes por semana com sessões de 10 a 15 minutos e incentivar a prática de atividades físicas.

No programa Vision Solidária, são arrecadados os alimentos que compõem a cesta básica. Os colaboradores, por meio de sorteio, ficam responsáveis por trazer o item sorteado, e, após a aquisição de uma quantidade significativa, as cestas são doadas para entidades sugeridas. Esta prática é realizada mensalmente. Da mesma forma, ocorre a arrecadação de agasalhos. Além disso, este programa colabora com iniciativas idealizadas por outras entidades, como divulgação e envolvimento na campanha Outubro Rosa. Em datas comemorativas, como Páscoa, Natal e Dia das Crianças, ocorre arrecadação de alimentos, roupas e brinquedos. Os colaboradores também são incentivados a serem doadores de sangue.

Já o projeto Boa Ideia foi criado para incentivar a participação e criatividade dos colaboradores. Por meio de um sistema de avaliação, as ideias que possam beneficiar a empresa (ambiente interno e externo); fomentar seu crescimento; melhorar o atendimento, os produtos e a qualidade de vida; e reduzir custos são premiadas de acordo com critérios de avaliação estabelecidos.

Por meio do projeto Colaborador Destaque, o bom desempenho e a conduta interna do colaborador são recompensados, objetivando o desenvolvimento de suas potencialidades. São

avaliadas as competências técnicas (qualidade e atenção no trabalho, atualização profissional e comunicação escrita e verbal) e comportamentais (relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, cuidados com aparência, pontualidade, assiduidade e uso do uniforme).

No Programa Boas Vindas, o novo colaborador recebe uma carta de boas-vindas da empresa, a lista de documentos necessários para sua contratação e o código de ética da organização, sendo, neste momento, apresentado ao seu padrinho, o qual será o responsável por esclarecer suas dúvidas quanto ao material recebido e acompanhar o desempenho do “afilhado” na organização.

Ainda em 2008, teve início o projeto TI Verde: Marketing e Responsabilidade, que analisou o ambiente empresarial e os impactos gerados pela organização. A partir desse levantamento, a organização passou a adotar medidas para a diminuição desses impactos, tais como: separação do lixo reciclável do orgânico, abastecimento dos veículos com etanol e criação de cartilha de conscientização acerca da redução do consumo de água e energia. Para incentivar a adoção dessas práticas no ambiente organizacional, realizaram-se algumas intervenções: a configuração ideal dos microcomputadores para o menor consumo de energia, o desligamento automático dos monitores, o mapeamento dos materiais identificados como ameaça (pilhas e baterias, cartuchos e *toners*) e a destinação correta dos mesmos. Por fim, procedeu-se à divulgação das práticas adotadas junto aos clientes e à plantação de árvores para cada negócio fechado.

Já em 2012, iniciaram o Programa Queridice e o Projeto Qualidade. O primeiro tinha o intuito de incentivar os colaboradores a realizar um atendimento eficiente e marcado pela simpatia e pelo bom relacionamento, enquanto que o segundo objetivava a implantação de metodologias para proporcionar o cumprimento das exigências necessárias para a obtenção de certificação do MPS.BR (Melhoria de Processos do Software Brasileiro), constituindo um movimento para a melhoria da qualidade e um modelo de qualidade de processo, baseado nas normas ISO/IEC 12207 e ISO/15504.

Já na rede social Facebook, é possível encontrar o registro das ações desenvolvidas pela empresa, principalmente quanto ao Programa Vision Solidária, incluindo a integração dos funcionários participando do Dia do Desafio, a homenagem recebida pela empresa na câmara de vereadores e ações como, por exemplo, a campanha da Páscoa. Nesta campanha, foram recolhidas doações dos colaboradores da empresa para serem revertidas em doces, brinquedos e chocolates, entregues por uma comissão diretamente ao abrigo municipal.

No evento realizado pela ACIC, Almoço Empresarial, o sócio-proprietário da empresa e respondente da entrevista apresentou um histórico da organização e as ações que a fizeram vencedora do MPE, sendo explanados todos os programas da empresa com a utilização de fotos comprobatórias.

Tanto o gestor quanto os funcionários entrevistados explanaram que a maior motivação para a incorporação das práticas de RSC é a satisfação em fazer algo pelo ambiente e pela sociedade. Dessa forma, o resultado econômico acaba sendo uma consequência das práticas desenvolvidas.

Percebe-se que o Prêmio MPE Brasil foi um grande incentivador do desenvolvimento das práticas de RSC. Algumas delas já estavam em desenvolvimento pela empresa, mas não estavam documentadas em processos padronizados e disponibilizados para acesso a todos os colaboradores. Apesar de não haver incentivo financeiro para participar do prêmio, a organização recebe o reconhecimento e direito do uso do selo de vencedora com a identificação do ciclo que venceu, homenagem essa que leva a mídia espontânea para a empresa. O principal ganho consiste, assim, na incorporação das práticas da qualidade no ambiente organizacional que poderão diferenciar a empresa no mercado.

Portanto, é nítido no discurso dos pesquisados o fato de que os motivadores para a implantação de práticas de RSC estão associados a valores de cunho pessoal que os empreendedores/proprietários do empreendimento possuem. Tais princípios/valores os motivam a desenvolver ações em prol da sociedade, proporcionando bem-estar e satisfação.

### 4.3 Interfaces entre as práticas de rsc desenvolvidas na empresa e as premissas do modelo de Carroll

Apresenta-se, a seguir, a análise realizada em três blocos: categorias da responsabilidade social, questões sociais e filosofia da resposta. Cada bloco apresenta as práticas desenvolvidas pela empresa que têm interfaces com o modelo de Carroll (1979). As ações apresentadas têm como norteador a entrevista realizada na empresa, a análise das respostas do Questionário MPE Brasil, o website da empresa e a observação não participante. Em relação ao bloco Questões Sociais, foram consideradas as questões elencadas no modelo de Carroll: consumo, meio ambiente, segurança do produto e segurança do trabalho. Por não serem relevantes, foram desconsideradas as questões discriminação e acionistas.

#### 4.3.1 Categorias de responsabilidade social

No quesito responsabilidades econômicas, a análise do desempenho econômico da empresa demonstra que existe equilíbrio entre suas receitas e despesas e que há a obtenção de lucro, sendo financeiramente saudável. Existem controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano. A análise do desempenho da empresa está estruturada em seu sistema, que gera relatórios que integram os aspectos financeiros, de vendas, de clientes, de colaboradores, de fornecedores e de produção, permitindo, ainda, controlar os aspectos que poderiam ameaçar sua performance, como a inadimplência e o desempenho de cada colaborador. Há, também, o planejamento estratégico da organização, que norteia as estratégias abrangentes aos principais aspectos do negócio, analisando informações externas e internas e possibilitando que os resultados sejam avaliados e transformados em indicadores e planos de ação visando ao alcance das metas.

Seus clientes estão agrupados de acordo com suas necessidades e expectativas, e as reclamações recebidas são registradas e tratadas. Por meio do programa Queridice, o colaborador é incentivado a prestar um atendimento de qualidade; já a satisfação dos clientes é avaliada por meio da Pesquisa de Satisfação de Clientes. Os colaboradores são capacitados para exercerem suas funções, recebem o código de ética da empresa, são acolhidos por um padrinho por meio do Programa Boas Vindas, que também disponibiliza o descritivo de cargos, funções, responsabilidades e conhecimentos. A organização possui vários procedimentos, programas, projetos e ferramentas que beneficiam, acompanham, avaliam e premiam seus colaboradores, como, por exemplo, o Diagnóstico Organizacional, o programa Boas Vindas, o programa Bem Viver e o Colaborador Destaque. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento por meio da realização de capacitações.

Por meio do projeto Boa Ideia, os colaboradores são incentivados a apresentarem suas ideias formalmente, as quais podem se converter em inovações e novos produtos. A empresa participa de feiras e eventos visando atrair novos clientes e divulgar seus produtos, o que ocorre ainda via *telemarketing*, visita técnica e mala direta.

Quanto às responsabilidades legais, as exigências legais relacionados ao negócio são conhecidas, organizadas e mantidas em uma planilha de controle atualizada. A organização possui assessoria contábil e fiscal para prever possíveis alterações que sejam necessárias e mantém assinatura de um periódico on-line sobre a legislação. Além disso, participa de associações de classe, acompanhando as mudanças, e não recebeu nenhuma sanção relativa aos requisitos legais, éticos, regulamentares ou contratuais. Cumpre integralmente as leis trabalhistas.

Em relação ao quesito de responsabilidades éticas, a organização pesquisada tem sua missão, sua visão e seus valores definidos e difunde por meio destes os valores éticos e morais

necessários para compor a equipe de colaboradores. Seu código de ética é entregue a cada funcionário quando inicia suas atividades por meio do programa Boas Vindas. Além do cumprimento das responsabilidades legais trabalhistas, a empresa fornece aos seus colaboradores um salário acima da média do segmento na região e da média determinada pelo sindicato, concedendo, ainda, plano de saúde, vale alimentação, revezamento do trabalho aos sábados, convênio Utilcard e acompanhamento psicológico. Por meio do programa Bem Viver, desenvolve atividades em prol do bem-estar dos funcionários.

O último tipo de responsabilidade analisada consiste na responsabilidade discricionária, em que a empresa desenvolve ações sociais com foco nas necessidades da comunidade, tendo criado como incentivo aos colaboradores o programa Vision Solidária. Por meio deste programa, realiza sistematicamente doação de alimentos. Apoia outras iniciativas sociais, como a Maratona da Solidariedade, arrecada agasalhos e brinquedos e trabalha com a inclusão digital de crianças carentes da comunidade. Ademais, engaja-se em campanhas de entidades beneficentes e envolve os colaboradores na captação das doações e na entrega dos donativos.

Dando sequência à apresentação e análise dos dados, as questões sociais aqui apresentadas dizem respeito ao consumo, ao meio ambiente e à segurança do produto e do trabalho. Quanto ao consumo, a Vision realiza a captação de informações, por meio de pesquisa de mercado junto à concorrência com o objetivo de identificar os avanços ou novas ideias que possam ser desenvolvidas pela empresa, e as utiliza para análise comparativa de desempenho e melhoria de seus produtos e serviços. Além disso, em sua Pesquisa de Satisfação dos Clientes, monitora o desempenho de seus produtos e serviços, corrigindo problemas e ouvindo sugestões de melhoria que são implementadas quando viáveis.

Já no que diz respeito ao meio ambiente, como forma de minimizar os impactos negativos, a organização criou o projeto TI Verde e adota o Programa de Prevenção a Riscos Ambientais (PPRA). Adota, também, a separação do lixo e realiza o descarte corretamente, bem como utiliza canecas ecológicas a fim de minimizar o uso de copos plásticos.

Em relação à segurança do produto, os principais processos do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos oriundos das necessidades dos clientes. A empresa fornece suporte técnico, instalação, configuração, implantação e treinamento de Sistemas de Desenvolvimento, oferecendo um manual técnico com listas de verificação a ser seguido pelo colaborador.

Por meio do projeto Qualidade, a organização está buscando implementar o MPS.BR, realizando, para isso, análises, desenvolvimento, testes internos, testes de supervisores e homologação do cliente com registro. Os contatos são formalizados por e-mail ou *software* de mensagem instantânea e registrados no *software* da empresa e Customer Relationship Management (CRM). São mapeados todos os prazos legais para atendimento das exigências e formalizações do mercado.

Referente ao quesito segurança do trabalho, os riscos relacionados à saúde e segurança do trabalho são identificados por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e tratados conforme a necessidade. Também são disponibilizados Equipamento de Proteção Individual (EPIs) sempre que preciso. Como adicional, a empresa mantém convênio com uma universidade do município para prestação de serviço e atendimento na área de psicologia, além de ter uma estagiária e psicóloga contratada. Realiza anualmente o Diagnóstico Organizacional (DO), que identifica fatores relacionados à satisfação, aos receios e às opiniões dos colaboradores por meio de entrevista direta. O programa Bem Viver também corrobora para a saúde do trabalhador, incentivando ginástica laboral, práticas esportivas e atividades de lazer, como a noite do cinema.



A filosofia da resposta social também foi percebida na organização. Analisando os programas desenvolvidos pela empresa e sua atuação frente aos colaboradores, clientes e sociedade, verifica-se que a organização é proativa, pois, além de atender ao chamado de outras entidades, realiza ações próprias em benefício de entes escolhidos pelos funcionários, incentivando-os a fazer a entrega dos donativos e despertando a sensibilização e o interesse pelos problemas sociais. A partir do Vision Solidária, compromete-se com a comunidade local e ainda realiza ações em seu entorno, como arrecadação de donativos para vítimas de desastres naturais. Comunica seus valores para o público externo, participando de eventos voluntariamente em que divulgam as práticas adotadas.

Com o programa TI Verde, implementa ações voltadas para o meio ambiente que ultrapassam o espaço corporativo, sensibilizando os colaboradores a executarem-nas também dentro de suas casas. Já o programa Bem Viver auxilia a empresa a ter colaboradores motivados e saudáveis, repercutindo em um melhor desempenho organizacional. As práticas de responsabilidade social fazem parte do planejamento estratégico da empresa, demonstrando compromisso com a execução e mensuração dos resultados.

#### 4.4 Discussão dos resultados

O entendimento de RSC nem sempre acontece na totalidade de suas dimensões, até mesmo porque o próprio conceito vem sendo aprimorado ao longo do tempo. Se inicialmente era visto como algo contrário à lucratividade da empresa, hoje está intimamente ligado ao desempenho econômico da organização, a qual pode, inclusive, valer-se do *marketing* gerado por suas boas ações em prol de sua imagem e de seu posicionamento no mercado.

A análise do modelo de Carroll (1979) elevou os conceitos de RSC de patamar. Ao apresentar três dimensões que devem ser levadas em consideração pela organização que pretende ser socialmente responsável, o autor explicitou a necessidade de compreender o que o conceito abrange.

Academicamente, o entendimento do modelo conduziu à ampliação da percepção de que a empresa que pratica a RSC não é aquela que faz ações para a sociedade, mas a que se preocupa com sua saúde financeira estando economicamente ativa, que cumpre suas obrigações legais e vai além destas, sendo ética com os funcionários, com os clientes e com os fornecedores, e ainda desenvolve e apoia ações sociais em sua comunidade, tendo consciência das questões sociais que influenciam seu desempenho e adota uma postura proativa frente às suas responsabilidades. A Vision System apresenta práticas em todas as dimensões propostas pelo modelo de Carroll, o que retrata seu amplo entendimento do conceito de RSC.

Ao realizar um estudo de caso à luz do modelo tridimensional de desempenho corporativo de Carroll (1979), buscou-se subsidiar com referencial teórico as ações práticas realizadas pela empresa estudada para saber se a teoria pode fundamentar a prática e de mostrar que é possível à organização pensar em todo o seu contexto de inserção. É importante frisar que este estudo poderá servir como propulsor de engajamento à RSC por outras empresas que percebam que praticar a responsabilidade social é estar ciente de que o ambiente corporativo não é apenas aquele interno à organização. Não é preciso que a organização tenha inúmeros projetos, basta que tenha a vontade de começar a fazer a diferença em seu entorno com pequenas e consistentes ações que sejam gradativamente avaliadas e ampliadas e que envolvam todos os colaboradores, despertando a motivação de fazer algo em prol também do ambiente externo.

Os resultados obtidos com o estudo de caso da empresa Vision System demonstram que o modelo de Carroll cabe às organizações que desempenham a RSC. Quando o autor desenvolveu o modelo, considerou o plano teórico, não apresentado um estudo de caso prático que

tivesse sido analisado sob esta perspectiva. Este estudo uniu teoria e prática, comprovando, na triangulação dos dados dos instrumentos da pesquisa, que a organização estudada está no caminho certo, praticando de fato a RSC com o desenvolvimento de seus programas e projetos.

#### **4.5 Ações para a melhoria contínua das práticas de rsc na empresa**

O planejamento das ações e a mensuração da sua execução, bem como a continuidade dos projetos e programas que puderam ser observados nas respostas do Questionário de Autoavaliação dos ciclos de 2008, 2012 e 2013 e na entrevista realizada, demonstram a preocupação da empresa em manter as práticas desenvolvidas. A elaboração de novos programas, como o Queridice e o Qualidade, além da atualização dos projetos e programas já criados, sinaliza o compromisso da empresa com sua melhoria contínua e eficácia das práticas realizadas. Diante disso, a proposição de outras práticas ocorrerá como forma de amadurecimento das atividades já praticadas.

Embora a Vision realize diversas ações e campanhas em prol da comunidade em seu entorno, não foi possível evidenciar o desenvolvimento e a manutenção de um projeto social. Dessa forma, a empresa poderia futuramente realizar o levantamento das necessidades e expectativas da comunidade em que está inserida e selecionar projetos alinhados com sua estratégia de atuação.

A ação de inclusão digital de crianças carentes, por exemplo, poderia ter uma maior amplitude se fosse mantida como um projeto social, pois a organização demanda capital humano com as competências disponíveis para tal fim. Obviamente, não são apenas estes os recursos necessários para a manutenção de tal projeto, uma vez que devem ser verificadas as disponibilidades, os recursos financeiros e as necessidades da comunidade. Cabe ressaltar que, a exemplo das outras ações já executadas, a força de trabalho deve ser incentivada a participar, assim como seus parceiros, a fim de contribuir para aumentar o nível de conscientização das pessoas envolvidas e formar uma rede de organizações conscientes de suas responsabilidades perante a sociedade. Pode-se, ainda, considerar a possibilidade de engajamento com outros órgãos, sejam públicos, privados ou organizações não governamentais (ONGs), para apoio a projetos de cunho cultural, educativo e esportivo.

Considerando o desempenho máximo da empresa ao ser vencedora da etapa nacional do MPE Brasil, é possível afirmar que a organização poderá aderir a outras iniciativas que fomentem a gestão do negócio de forma socialmente responsável, como o Prêmio Nacional da Qualidade,, ou, ainda, buscar outras avaliações, a exemplo dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis Responsáveis do Instituto Ethos e da elaboração de Relatório de Sustentabilidade do *Global Reporting Initiative* (GRI).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio da estruturação de seus projetos e programas, a empresa pesquisada realiza, dissemina e avalia, com alto nível de envolvimento dos colaboradores, diversas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). O Vision Solidária estreita o relacionamento entre empresa e sociedade; o TI Verde sensibiliza colaboradores e as partes interessadas a praticar ações de RSC além do ambiente corporativo; o Boas Vindas, o Bem Viver, o Boa Ideia e o Colaborador Destaque propiciam um clima favorável de trabalho, conduta e inovação, impactando de forma positiva no desempenho da empresa; e os projetos Qualidade e Queridice normatizam os processos da empresa, otimizando o atendimento aos clientes.

A participação no MPE Brasil elevou o patamar das ações praticadas pela Vision no sentido de organizá-las em forma de documentos que podem ser acessados por qualquer colabora-

dor, permitindo comunicar os esforços despendidos pela empresa em prol da responsabilidade social para o seu entorno. Além disso, foi possível constatar que o motivador maior para a execução das ações é a satisfação gerada em ser solidário e trabalhar em ambiente salutar, o que melhora o desempenho econômico da empresa.

À luz do modelo de Carroll (1979), ficou evidenciado que a organização percorre um caminho bastante positivo, uma vez que as práticas adotadas correspondem aos requisitos estabelecidos pela modelagem. A Vision é uma empresa com responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, atuando proativamente em relação à responsabilidade social e atendendo às questões sociais correspondentes ao consumo, ao meio ambiente e à segurança do produto e do trabalho. Portanto, demonstra responsabilidade social ao cumprir as leis e os regulamentos do governo (legal), restituir à sociedade o que dela foi recebido (filantrópico), maximizar para os *stakeholders* a riqueza e o valor (econômico) e seguir padrões de conduta aceitáveis definidos pelos *stakeholders* (ético).

Evidencia, assim, que está alinhada aos dizeres de Ashley et al. (2002) de que a responsabilidade social consiste no compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade. Esse compromisso é expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente a comunidade. Tais posturas indicam que a organização assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que contribuem para o desenvolvimento sustentável dos povos. Isso demonstra que uma empresa socialmente responsável amplia as suas ações incluindo no seu planejamento os reflexos e impactos no contexto social.

Seu desafio consiste em manter, atualizar e ampliar as práticas já adotadas. Um passo maior pode consistir em desenvolver um projeto social que, alinhado às suas estratégias, envolva não apenas seus colaboradores, mas as partes interessadas como um todo. Vencer o MPE Brasil 2013 significou obter o reconhecimento público de ser uma organização padronizada, estruturada e socialmente responsável. No entanto, outras conquistas podem ser almejadas e outros caminhos podem ser trilhados, como o Prêmio Nacional da Qualidade, os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis Responsáveis e o Relatório de Sustentabilidade do *Global Reporting Initiative* (GRI).

A modelagem de Carroll poderá ser utilizada como um guia que fornece o direcionamento de ações, uma vez que permite que a empresa se autoavaleie, indicando, por exemplo, em quais responsabilidades está atuando de maneira reativa e quais as questões sociais de seu entorno não está considerando. O modelo pode atuar, assim, com o propósito de melhorar o planejamento e a execução de ações em busca da promoção da responsabilidade social.

Os resultados apresentados auxiliam no entendimento da RSC no campo teórico à luz do modelo tridimensional de desempenho corporativo de Carroll (1979) e permitem o enfoque prático observado na aplicação desse modelo na organização Vison System, o que fortalece e valida o constructo. Contribuem, também, para ilustrar um contexto social real da aplicação dos preceitos de RSC, corroborando na ampliação dos estudos sobre a temática e, possibilitando, dessa forma, ir além da proposição e descrição de modelos e de metodologias evidenciados no estudo de Arruda e Pereira (2009).

Portanto, a principal contribuição deste estudo está associada à evidenciação de que as pequenas e médias empresas também podem desenvolver ações pautadas na RSC e que seus resultados possuem um impacto relevante para os *stakeholders*. No âmbito social, a contribuição é relevante e evidenciada pelos programas como o Queridice e o Qualidade, que, em um primeiro momento, têm reflexos internos, impactando, posteriormente, os produtos que a empresa comercializa e as partes interessadas com as quais negocia.

Como sequência a este estudo, sugere-se a pesquisadores interessados no tema a utilização do Modelo de Carroll (1979) para analisar outras empresas, de outros segmentos e setores, instaladas em outras regiões e contextos, com o objetivo de avaliar, validar e elucidar o modelo de tridimensional de desempenho competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMS, Frank W. Management's responsibilities in a complex world. **Harvard Business Review**, v. 29 n. 3, p. 29–34, 1951.
- ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da Responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração**, São Paulo, v.38, n.1, p. 37 – 45, jan./fev./mar. 2003.
- ANDREWS, Kenneth. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ARAÚJO, R.G. (Des) **Compassos entre entendimento e práticas de responsabilidade social corporativa**. 2012. 90p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.
- ARRUDA, G. S de; PEREIRA, B.A.D. Estado da arte dos estudos sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no Brasil. **IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Recife, PE, 21 a 23 jun. 2009.
- ASHLEY, P. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patricia. A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. **ENANPAD 2000**. set/2000.
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- CARROLL, A. B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**.v.4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- \_\_\_\_\_. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, jul./ago. 1991.
- \_\_\_\_\_. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society Review**. v. 100, n. 1, p.1-7, 1998.
- CARVALHO, O.;MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. **Revista O&S**. v. 20, n. 64, p.17-36, jan./mar. 2013.
- CHERNEV, A; BLAIR, S. Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. **Journal of Consumer Research**, v. 41.Abril 2015
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. “Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”. Bruxelas, 2001. Disponível: [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf). Acessado em: 08 ago. 2015.
- DAVIS, Keith. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. **The Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-322, junho/1973.
- FILATOTCHEV, I; NAKAGIMA, C. Corporate governance, responsible managerial behavior, and corporate social responsibility: organizational efficiency versus organizational legitimacy? **The Academy of Management Perspectives**. v. 28, n. 3, p. 289–306, 2014.
- FREDERICK, William C. The growing concern over business responsibility. **California Management Review**, n. 2, p. 54-61, 1960.
- FREGUETE, L.M; NOSSA, V; FUNCHAL, B. Responsabilidade Social Corporativa e Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras na Crise de 2008. **Revista Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.9, n.2. p.232-248, mar./abr. 2015.
- FREIRE. de S.; SILVA, C. A. T. **Balanco social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

- FREIRE, R.; SOUZA, M. J. B. de; FERREIRA, E. **Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais.** (não publicado)
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** Tradução de Luciana Carli, 3.ed. Nova Cultura, São Paulo, Capítulo VIII, 1962 (edição de 1988).
- GALBRAITH, J. K. **Economics and the public purpose.** Boston: Houghton Mifflin, 1973.
- GARAY, A. B. S. A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração. **REAd.** ed. 51, v. 12, n.3, mai./jun. 2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- JOHNSON, Harold L. Can the businessman apply Christianity? **Harvard Business Review**, v. 36 n. 4, p. 68–76, 1958.
- LEVITT, Theodore. The dangers of corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 36 n. 3, p. 41–50, 1958.
- QUEM SOMOS. Grupo Vision System. Disponível em<<http://www.visionsystem.com.br>>. Acesso em 10/06/14.
- HUSTED, B.W. Social corporate responsibility practice from 1800-1914: past initiatives and current debates. **Business Ethics Quarterly** v.15, n.1, p.125-141, 2015.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; SANTOS, M. C. F. Responsabilidade social corporativa: um duplo olhar sobre a Reduc. **RAM – Revista Administração Mackenzie.** v. 14, n. 6, p. 82-111, nov./dez. 2013, edição especial.
- KRAMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM).** v.4, n.1, p. 1-50, maio/2005.
- MACEDO, N. M. M. N. **Diagnóstico das percepções de responsabilidade social empresarial a partir do modelo tridimensional de performance social:** o caso de uma empresa do setor têxtil. 2010. 200f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), UFPB, João Pessoa, 2010.
- MADRUGA, S. R. **Estágio de maturidade da responsabilidade social comparativa e o desempenho econômico-financeiro:** estudo em empresas brasileiras. 186f. Tese. (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- MATHIS, A. de A., MATHIS, A. Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. **Revista Katálysis [online].** v.15, n.1, p. 131-140, 2012.
- MORETTI, Sergio, CAMPANÁRIO, Milton. A produção intelectual brasileira em Responsabilidade Social Empresarial: RSE sob a ótica da bibliometria. **RAC.** v.13, a.5, p.68-86. Curitiba: ANPAD, jun. 2009.
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F. L., & RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organizational Studies.** v. 24, n.3, p. 403–441, 2003.
- PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental.** v. 1, n. 1, p. 3-18, 2007.
- POPESCU, M; STEGAROIU, I; CRENICI, L. Considerations regarding the analysis between corporate governance and social responsibility in Romanian companies, in the context of knowledge based economy. **Management și Inginerie Economică**, vol. 14, n. 2, 2015
- SCHMELTZ, L. Identical or Just Compatible? The Utility of Corporate Identity Values in Communicating Corporate Social Responsibility. **International Journal of Business Communication.** v. 51 n. 3, p. 234–



258, 2014.

MPE BRASIL - PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Premiadas nacionalmente. Disponível em <<http://www.mbc.org.br/mpe/>>. Acesso em 06/05/14.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TANG, L; GALLAGHER, C.C.; BIE, B. Corporate Social Responsibility Communication Through Corporate Websites: A Comparison of Leading Corporations in the United States and China. **International Journal of Business Communication**. v. 52 n. 2, p. 205–227, 2015.

TODESCAT, M.; DIAS JUNIOR, C. M.; MOREIRA, B. C. M. A utilização de indicadores de responsabilidade social para caracterização de aglomerados produtivos. **FACES – Journal** Belo Horizonte, v. 12, n. 4, p. 67-83, out./dez. 2013.

WALLER, D. S.; LANIS, R. Corporate social responsibility (CSR) disclosure of advertising agencies: an exploratory analysis of six holding companies annual reports. **Journal of Advertising**, v. 38 n. 1, p. 109–121, 2009.

WANG, W. K., Lu, W. M., KWEH, Q. L., & Lai, H. W. Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry? **Telecommunications Policy**, v. 38, n.7, p. 580-591, 2014.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. “CSR: Meeting changing expectations”, 2002. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/work-program/businessrole/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>. Acessado em 15 ago. 2015.

XAVIER, A. V. Responsabilidade Social Corporativa: um enfoque multidisciplinar no contexto globalizado. **Desenvolvimento em questão UNIJUÍ**. a. 8, n. 16, p. 131-158, jun./

dez. 2010.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.