

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: IDENTIFICANDO A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS ALIMENTÍCIAS
DO VALE DO TAQUARI/RS**

Juliana Dadall

Lajeado, novembro de 2014

Juliana Dadall

**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: IDENTIFICANDO A
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS ALIMENTÍCIAS
DO VALE DO TAQUARI/RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Ma. Bernardete Bregolin Cerutti

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e o privilégio de realizar meus objetivos pessoais e profissionais. Pelo equilíbrio e pela força, amparando-me em todos os momentos.

Aos meus queridos pais, Clarice e Dismar, por abdicarem da vida para proporcionar estudo e melhores condições aos meus irmãos e a mim. Por me apoiarem nos momentos de ausência, pelo amor incondicional e pelo belo exemplo de vida.

Aos meus irmãos, Vanessa, Marcela e Gustavo, que, por mais difícil que fosse a circunstância, sempre demonstraram apoio, paciência e confiança.

Ao meu companheiro, Rafael, pelo carinho, apoio, estímulo e compreensão demonstrados durante as longas noites, finais de semana e feriados de trabalho. Aos seus pais, Jurema e Antônio, pelo incentivo e pela compreensão nos momentos de ausência.

À Univates e aos seus professores, pela ampla contribuição para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À estimada professora orientadora, Ma. Bernardete Bregolin Cerutti, que me despertou para o desenvolvimento desta pesquisa, por acreditar, incentivar e acompanhar a construção do estudo. Pela confiança e atenção em todos os momentos e pela incessante dedicação aos detalhes. És uma extraordinária

profissional e um grande exemplo a ser seguido. Sou muito grata pela tua orientação, tens minha sincera admiração e apreço.

Aos colegas e companheiros do curso de Administração de Empresas, em especial à amiga Gabriela, pela parceria, troca de conhecimentos e experiências, além do incentivo para seguir em frente.

Às empresas participantes desta pesquisa, por aceitarem participar do estudo. E, em especial, aos gestores, pela disponibilidade e atenção prestadas em todos os momentos solicitados.

A todos os colegas de trabalho e amigos, por partilharem das minhas angústias, por compartilharem conhecimentos e experiências e pelas contribuições e incentivos, essenciais à realização deste trabalho.

A todos, meus sinceros agradecimentos!

“Você deve ser a mudança que gostaria de ver no mundo”.

(MAHATMA GANDHI)

RESUMO

A atual crise ambiental evidencia os impactos do desenvolvimento econômico impulsionado pela revolução industrial e intensificado pela sociedade contemporânea, manifestando a necessidade de mudança de paradigmas no que tange as relações entre o meio ambiente e os seres humanos. Neste sentido, este trabalho analisa a percepção de sustentabilidade com funcionários de três empresas do ramo alimentício, situadas na região do Vale do Taquari/RS, escolhidas por acessibilidade e conveniência da pesquisadora. Inicialmente apresenta a revisão teórica sobre desenvolvimento sustentável, definindo conceito, influências da cultura, responsabilidade social das empresas, contextualiza a importância da gestão sustentável e seu custo, a percepção das pessoas e o papel dos líderes na disseminação do desenvolvimento sustentável. A pesquisa é aplicada quanto à natureza, qualitativa quanto à abordagem do problema, descritiva e exploratória quanto aos objetivos, e documental e de campo quanto aos procedimentos técnicos. Por meio dela revela-se que os funcionários apresentam compreensão e prática de sustentabilidade, motivados pela exigência legal e, também, por valores culturais e éticos.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável. Sustentabilidade organizacional. Responsabilidade social.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da sustentabilidade organizacional	18
Figura 2 - Pirâmide da responsabilidade social de Carroll	24
Figura 3 - Modelo dos três domínios da responsabilidade social empresarial	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados da Cooperativa Languiru	63
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados da Docile	64
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados da Sorvebom	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação

ABIS - Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnica

ACIL - Associação Comercial e Industrial de Lajeado

AGAGEL - Associação Gaúcha das Indústrias de Gelados Comestíveis

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

ASTF - Associação Teutoniense de Futsal

BSI - *British Standards Institution*

CCGL - Cooperativa Central Gaúcha de Leite

CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

CMMAD - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

CNI - Confederação Nacional da Indústria

DAP - Departamento Agropecuário

FEPAM - Fundação Estadual de Proteção Ambiental

FUNDEF - Fundação para Reabilitação das Deformidades Crânio-Faciais

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ONU - Organização das Nações Unidas

PAS - Parque Ambiental Sorvebom

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMA - Secretaria do Meio ambiente

SLAN - Sociedade Lajeadense de Auxílio aos Necessitados

UPL - Unidade Produtora de Leitões

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do problema.....	12
1.2 Delimitação do estudo	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificativa.....	14
 2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS.....	15
2.1 Conceito de desenvolvimento sustentável	15
2.2 Influências da cultura organizacional para o desenvolvimento sustentável	20
2.3 Responsabilidade social das empresas na construção do desenvolvimento sustentável.....	23
2.4 Gestão sustentável nas empresas alimentícias	28
2.4.1 Custo benefício da sustentabilidade	32
2.4.2 Percepção dos funcionários e consumidores a respeito da sustentabilidade	35
2.5 Papel do líder na disseminação do desenvolvimento sustentável.....	37
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Classificação da pesquisa.....	40
3.1.1 Quanto à natureza	40
3.1.2 Quanto à abordagem do problema	41
3.1.3 Quanto aos objetivos	41
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	42
3.1.4.1 Pesquisa documental.....	42
3.1.4.2 Pesquisa de campo	42
3.2 População-alvo da pesquisa	43
3.3 Coleta de dados.....	44
3.4 Análise dos dados.....	45
3.5 Limitações do método	46

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	48
4.1 Cooperativa Agrícola Mista Languiru Ltda: breve histórico.....	48
4.1.1 Missão, visão e valores.....	52
4.1.2 Práticas sociais e sustentáveis.....	53
4.2 Docile Alimentos Ltda: breve histórico	54
4.2.1 Missão, visão e valores.....	56
4.2.2 Práticas sociais e sustentáveis.....	56
4.3 Sorvebom Industrial Ltda: breve histórico	58
4.3.1 Práticas sociais e sustentáveis.....	61
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
5.1 Perfil dos entrevistados por empresa	63
5.2 Síntese dos relatos dos entrevistados, por item de questionamento	65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	75
APÊNDICES	79
APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento	80
APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de pesquisa	81

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e o crescente aumento da população, decorrentes da revolução industrial, transformaram o mundo gerando impacto desfavorável ao meio ambiente, bem como alargando a desigualdade social. Neste sentido, a reflexão com vistas a um mundo melhor para as futuras gerações se tornou necessária e fez emergir o conceito de sustentabilidade, que vem sendo, cada vez mais, empregado para amparar os processos ambientais, econômicos, políticos, sociais e culturais.

O conceito inicial de sustentabilidade se deu no ano de 1987, quando a Organização das Nações Unidas (ONU) encomendou uma pesquisa junto à Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, com o objetivo de entender os impactos das atividades humanas à vida na Terra. Esta análise originou o relatório “Nosso Futuro Comum”, que identificou o compromisso da economia humana em prover recursos necessários para as gerações atuais, de modos que as gerações futuras não sofram danos e estejam aptos para atender as suas demandas (SEBRAE, 2012b).

Segundo Boff (2012), ao longo das décadas seguintes este relatório originou diversas discussões impulsionados pela Assembleia das Nações Unidas. O empenho dispendido pela ONU desenvolveu maior consciência da população em relação à situação atual do meio ambiente e, por consequência, o termo “desenvolvimento sustentável” se difundiu no âmbito empresarial e governamental, tomando forma em documentos, falas de caráter ambiental e nas mídias.

Nas instituições o conceito tem sido empreendido para explorar os potenciais organizacionais e orientar suas ações para o desenvolvimento e alcance de seus objetivos. Segundo Strong *apud* Barbieri e Cajazera (2009), a organização sustentável é aquela cujas atividades estão conduzidas a atender os critérios de igualdade social, zelo ao meio ambiente e eficiência econômica.

Almeida (2002) assegura que, a sustentabilidade no âmbito organizacional consiste em três dimensões inter-relacionadas: a econômica, a social e a ambiental. A dimensão econômica se refere não somente aos aspectos financeiros, mas a compreender a empresa como uma organização que influencia a qualidade de vida dos seus gestores, funcionários e sociedade envolvida. A ambiental inclui ganhos nas técnicas produtivas, na racionalidade de matéria-prima, na gestão dos resíduos, entre outros, e a social refere-se às relações com clientes e fornecedores, à participação nas comunidades envolvidas e até mesmo à publicidade da empresa, oportunizando reforçar as práticas de cidadania.

As organizações estão conscientes de que existem múltiplas implicações a partir da imagem de trabalhar dentro dos princípios de sustentabilidade. O desafio, em uma sociedade onde o mercado está cada dia mais exigente face às ações sustentáveis, é saber compreender que os conceitos são adaptáveis a qualquer mercado e saber como incorporá-los ao cotidiano dos negócios. Sendo assim, as empresas passam a se reestruturar para se adequarem a esta nova percepção. Inspirando-se nos preceitos da sustentabilidade, esta pesquisa busca identificar a percepção de funcionários a respeito de práticas sustentáveis.

1.1 Definição do problema

A sustentabilidade tem gerado opiniões e definido comportamentos. Hoje ela representa uma consciência, um modo de pensar e de viver, que está se incorporando aos poucos ao mercado e já tem trazido vários benefícios para os governos, as empresas, a sociedade e as pessoas.

No panorama atual do mercado, a sustentabilidade tem se transformado em um diferencial competitivo, pois estimula a preservação ambiental por meio do

incentivo à eficiência econômica, gerando lucro para as empresas e beneficiando o bem-estar e desenvolvimento (SEBRAE, 2011).

Por acreditar nisto, este trabalho foi realizado nas empresas Cooperativa Agrícola Mista Languiru Ltda, Docile Alimentos Ltda e Sorvebom Industrial Ltda, atuantes do ramo alimentício e estabelecidas no Vale do Taquari/RS. Observa-se que são empresas em contínuo crescimento, dessa forma, procura-se responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é a percepção dos funcionários, de empresas alimentícias da região do Vale do Taquari/RS, sobre sustentabilidade organizacional?

1.2 Delimitação do estudo

O trabalho foi desenvolvido em 3 (três) empresas atuantes no ramo alimentício, localizadas na região do Vale do Taquari/RS, que são: Cooperativa Agrícola Mista Languiru Ltda, Docile Alimentos Ltda e Sorvebom Industrial Ltda.

Por meio de entrevista semiestruturada com funcionários das áreas de produção, administrativo e gerencial, conforme modelo descrito no Apêndice B, aplicada no período de 24 de setembro a 10 de outubro de 2014, nas dependências de cada empresa, buscou-se identificar a percepção sobre sustentabilidade organizacional.

1.3 Objetivos

Os objetivos, geral e específicos, deste estudo são descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a percepção dos funcionários de empresas alimentícias da região do Vale do Taquari/RS sobre sustentabilidade organizacional.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as ações sustentáveis desenvolvidas pelas empresas;
- b) Identificar a percepção dos funcionários em relação ao que consideram ações sustentáveis;
- c) Analisar o nível de interação dos funcionários, dentro e fora do contexto organizacional, a partir da implantação de ações sustentáveis.

1.4 Justificativa

Os resultados deste estudo oportunizaram as empresas avaliar o desenvolvimento de estratégias e processos voltados à melhoria contínua das ações de sustentabilidade. Consequentemente, para os gestores serve de subsídio para permanente relação sustentável com consumidores, fornecedores, funcionários e comunidade em geral.

Para clientes, fornecedores e público em geral a pesquisa possibilita compreender o tema e sua relevância, bem como conscientizar em relação a um modo de vida mais sustentável.

Para a acadêmica, este estudo aprofunda os conhecimentos relacionados à gestão de pessoas e sustentabilidade, logo proporcionará a prática dos estudos verificados durante a graduação.

Para o Centro Universitário UNIVATES o trabalho é uma forma de evidenciar a qualidade do ensino desenvolvido em sala de aula. Também, com os resultados obtidos a Instituição pode se utilizar do estudo como referência, motivando outras empresas a implantarem ações sustentáveis.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: A CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS

Este capítulo apresenta os conceitos que deram suporte à pesquisa, buscando maior compreensão sobre o tema foco do estudo, bem como as características, importância e papel das organizações.

2.1 Conceito de desenvolvimento sustentável

Ao abordar o tema desenvolvimento sustentável é necessário questionar sua origem e causa da problematização. Até o início do século XIX os problemas ambientais e a desigualdade social não ocorriam em larga escala e com tal intensidade. Atualmente é necessário o reconhecimento do equilíbrio ecológico, da preservação do meio ambiente e da qualidade de vida dos seres humanos pela sociedade em sua totalidade, não apenas como valores inerentes, mas como condições fundamentais para o desenvolvimento da sustentabilidade.

Boff (2012) acredita que o movimento, mais tarde chamado de Sustentabilidade, teve início no mundo antigo, com a prática da silvicultura, manejo florestal, onde a madeira era utilizada em diversas atividades como na construção de móveis, imóveis, meios de transporte, e servia como combustível e aquecimento de casas. Seu uso foi tão expressivo até o início da Idade Moderna que a escassez das florestas foi visível na Espanha e em Portugal, países essencialmente marítimos daquele período.

O autor menciona que em 1560, na Província Saxônia, pela primeira vez tratou-se da preocupação pelo uso coerente das matas, de forma a se regenerar e permanentemente se cultivar. Mas em 1713, ainda na Alemanha, esta prática assumiu importância estratégica por meio de um tratado escrito pelo Capitão Hans Carl von Carlowitz. Com o título *Silvicultura Oeconômica*, indicava o uso sustentável das florestas aconselhando utilizar “somente aquele tanto de lenha que a floresta pode suportar e que permite a continuidade de seu crescimento” (BOFF, 2012, p. 33). Anos mais tarde, em 1795, Carl Georg Ludwig Hartig escreveu em seu livro que “é uma sábia medida avaliar de forma a mais exata possível o desflorestamento e usar as florestas de tal maneira que as futuras gerações tenham as mesmas vantagens que a atual” (GROBER *apud* BOFF, 2012, p. 33). A partir daí criou-se a ciência da silvicultura, que se expandiu pelo mundo.

Nos séculos seguintes, a Revolução Industrial e o pós-guerra, que geraram avanços tecnológicos, bem como o crescente aumento da população impactaram desfavoravelmente no meio ambiente e na desigualdade social. Neste sentido, a reflexão com vistas a um mundo melhor para as futuras gerações se tornou necessária e fez emergir o conceito de sustentabilidade, cada vez mais empregado para amparar os processos ambientais, econômicos, políticos, sociais e culturais.

Segundo Barbieri e Cajazeira (2009), a crise ambiental ocorrida no final da década de 1960 ocasionou problemas de cunho social, fazendo emergir o estado crítico das condições de vida da população, evidenciado nos eventos realizados pela ONU e suas agências.

Em 1968 foi fundado o Clube de Roma, o qual gerou o relatório Limites do Crescimento, que “apontava o problema do aumento do consumo mundial em relação à capacidade do ecossistema global” (RONCAGLIO; NADJA, 2008, p. 13). Este relatório teve repercussão em âmbito mundial, por prever que no ano de 2050 a escassez de recursos naturais poderá alavancar intensamente a taxa de mortalidade da população. Este relato fez com que a ONU organizasse, em 1972, a “Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente” cujo seu melhor resultado foi a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA).

Em 1984, uma nova conferência originou a Comissão Mundial sobre o Meio

Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que em junho de 1987 foi encerrada após a publicação do relatório “Nosso Futuro Comum”, chamado também de Relatório *Brundland*, pelo fato de ter sido coordenado pela Primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundland. Neste relato o termo “desenvolvimento sustentável” toma visibilidade e proporção e é definido como aquele que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987, texto digital).

Após o relatório, em 1992, a Assembleia das Nações Unidas convocou a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, também chamada como a Cúpula da Terra, onde foram criadas a Agenda 21, programa de ação global e a Carta do Rio de Janeiro, onde a expressão “desenvolvimento sustentável” se consolidou.

Diversas conferências foram realizadas pela ONU ao longo dos anos seguintes e a consequência delas foi o avanço da conscientização relativa ao tema ambiental. A partir daí “a expressão desenvolvimento sustentável começou a ser usada em todos os documentos oficiais dos governos, da diplomacia, dos projetos das empresas, no discurso ambientalista convencional e nos meios de comunicação” (BOFF, 2012, p. 36).

Dessa forma, Silva *apud* Boff (2012, p. 110) conceitua o desenvolvimento sustentável como:

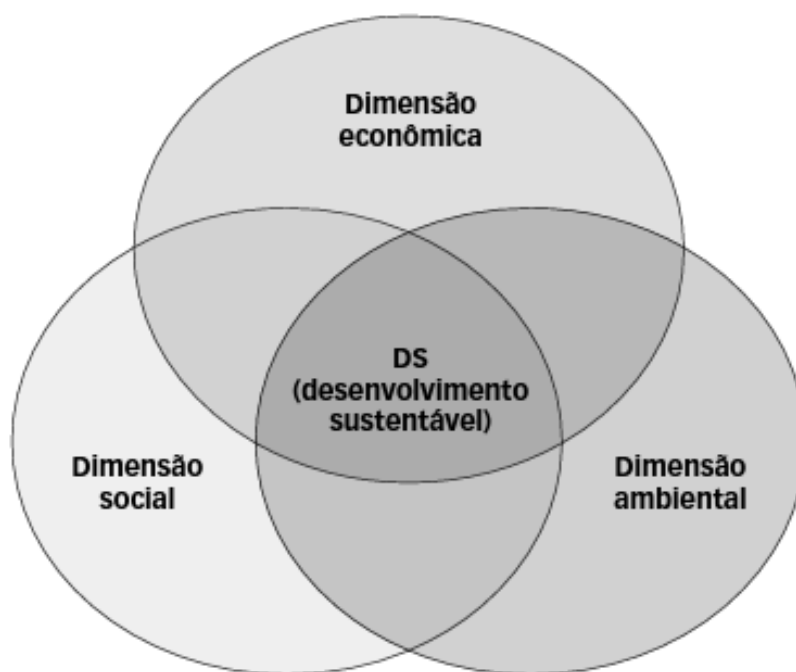
Um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para global; estas dimensões são inter-relacionadas por meio de instituições que estabelecem as regras de interações e que também influenciam no comportamento da sociedade local.

Chiavenato e Sapiro (2009) reforçam que o desenvolvimento sustentável adota o aproveitamento de recursos por meio de modelo que seja compatível às demandas sociais e empresariais e que, proteja o ambiente ecológico sem afetar as necessidades atuais e futuras.

John Elkington (*apud* KEINERT, 2007, p. 46), fundador da Organização Não Governamental *SustainAbility*, definiu que uma empresa pode se considerar sustentável “se contribuir para o desenvolvimento sustentável proporcionando

simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais”, conceito que foi nomeado de *triple bottom line*, ou Tripé da Sustentabilidade. Neste contexto, Strong *apud* Barbieri e Cajazeira (2009, p. 69-70) afirma que uma organização sustentável “é uma organização que busca alcançar seus objetivos atendendo simultaneamente os seguintes critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica”. Dessa forma, no âmbito empresarial o desenvolvimento sustentável constitui 3 (três) dimensões, sendo elas a econômica, a social e a ambiental, representadas pela Figura 1.

Figura 1 - Dimensões da sustentabilidade organizacional



Fonte: Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70).

Referente à dimensão econômica, Barbieri e Cajazeira (2009) afirmam que é preciso que as empresas obtenham lucros para elevar seu valor de mercado e gerar resultados aos investidores, porém tratando-se de desenvolvimento sustentável, deve-se avaliar outras alternativas de capital em conjunto com as dimensões social e ambiental. Ou seja, devem ser considerados “a competência profissional, experiência, habilidade e motivação pessoal, que são o capital humano da empresa, [...] as marcas, patentes e outras formas de conhecimentos explícitos pela legislação da propriedade intelectual” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 75). Os autores ainda apontam que é necessário que a empresa considere possíveis prejuízos consequentes de suas responsabilidades perante investidores, funcionários, clientes

fornecedores e sociedade em geral.

A dimensão ambiental faz referência ao capital natural, que engloba todos os recursos naturais e “fontes de matérias-primas, sendo em geral classificados como renováveis e não renováveis” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 76). Para Furtado (2005, p. 18) a dimensão ambiental representa a “conservação e qualidade dos estoques de recursos renováveis, extensão de vida-útil dos não renováveis e sustentação dos serviços naturais, como clima recuperação da fertilidade do solo, garantia da cadeia de nutrientes, entre outros indicadores”.

Para Elkington *apud* Barbieri e Cajazeira (2009, p. 77), o capital social é “a capacidade que surge da prevalência da confiança da sociedade ou em partes dela e um dos seus maiores benefícios é a diminuição do atrito social”. A confiança entre investidores, funcionários, clientes fornecedores e sociedade em geral está atrelada a todos os processos da organização e é ponto fundamental para o sucesso e manutenção da sustentabilidade. Ela fortifica relações com parceiros e reduz custos de relações contratuais.

O modelo de Elkington originou outros conceitos como, por exemplo, o 3Ps (*People, Planet e Profit*):

People refere-se ao capital humano de uma empresa ou sociedade: é a responsabilidade social. Envolve aspectos como salários justos, adequação à legislação trabalhista, ambiente de trabalho saudável e bom relacionamento com a sociedade no geral. O *Planet* é o capital natural de uma empresa ou sociedade, que deve pensar em formas de diminuir e compensar seus impactos ambientais negativos. O *Profit* é o nosso velho conhecido resultado econômico positivo (lucro) de uma empresa, sem o qual ela não sobrevive, mas que agora deve levar em conta os outros dois aspectos (ALENCASTRO, 2010, p. 47).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010, texto digital) traz, em suas considerações, o conceito da Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, que defende a existência de 4 (quatro) dimensões do desenvolvimento sustentável: Ambiental, Social, Econômica e Institucional. A dimensão ambiental se refere ao “uso dos recursos naturais e à degradação ambiental, e está relacionada aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais ao benefício das gerações futuras” (IBGE, 2010, texto digital). A dimensão social responde pelos fins relacionados à satisfação das necessidades da sociedade no que se refere à condição de vida e direito

igualitário. A dimensão econômica, que “se ocupa da eficiência dos processos produtivos e com as alterações nas estruturas de consumo orientadas a uma reprodução econômica sustentável a longo prazo” (IBGE, 2010, texto digital). E a dimensão institucional, faz referência ao empenho dos governos para a efetivação do desenvolvimento sustentável.

Ignacy Sachs (*apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009), em contraponto, definiu que a percepção de desenvolvimento sustentável se divide em 6 (seis) dimensões: Social, Ecológica, Econômica, Espacial, Cultural e Política. A social se refere à redução de desigualdade social com ações que promovam a diminuição da distância entre as classes sociais; a ecológica, ao uso racional dos recursos naturais por meio de ações que ampliem “a capacidade de carga do planeta” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009); a econômica, ao “aumento da produção e da riqueza social por meio da alocação e da gestão mais eficiente dos recursos” (SACHS *apud* ALENCASTRO, 2010, p. 44); a espacial, à distribuição da população de forma a evitar as aglomerações geográficas; a cultural, às soluções personalizadas a cada ecossistema, costumes e local (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009); e a política, à necessidade de democratizar processos para que todos possam participar das ações de desenvolvimento.

Apesar de vários autores aprimorarem o modelo de John Elkington acrescentando outras dimensões, nenhum deles se mostra completo na resolução dos problemas existentes, pois ainda existem outras questões a serem abordadas. Porém, de uma forma geral, pode-se afirmar que os modelos de desenvolvimento foram criados para garantir condições mínimas de qualidade de vida para as pessoas, considerando a proteção do meio ecológico e social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Dessa forma, os conceitos de desenvolvimento sustentável estão intimamente vinculados à responsabilidade social, e estes caminham juntos para atingir o conceito de sustentabilidade empresarial.

2.2 Influências da cultura organizacional para o desenvolvimento sustentável

O desenvolvimento sustentável demanda mudança comportamental das pessoas, empresas e líderes governamentais, com especial transformação na visão

e na cultura de toda a sociedade e de todos aqueles que integram as organizações.

A prática de desenvolvimento sustentável nas organizações exige uma análise dos modelos de gestão e características organizacionais, causando impactos na cultura e no comportamento de todos os envolvidos. Por esse motivo, antes mesmo de implantar práticas sustentáveis, é de fundamental importância que os gestores avaliem os empenhos coletivos a serem estabelecidos, para que a sustentabilidade não seja utilizada apenas como instrumento de ações de *marketing*, distorcendo a sua finalidade primordial (FURTADO, 2005).

O desenvolvimento da cultura organizacional se dá por meio de um processo contínuo e gradual, que jamais está completo. Sua formação e consolidação estão relacionadas à permanência dos funcionários nas empresas e por meio de relações interpessoais. Assim, pode-se afirmar que a cultura tem como base a formação de um grupo de pessoas com valores individuais, mas conectadas por um líder, que determina a formação da cultura em maior ou menor grau (DIAS, 2003).

Segundo Dias (2003, p. 41), a cultura organizacional “[...] é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. E acrescenta:

[...] a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento. Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. A cultura pode ser um bem ou obrigação. Pode ser vantagem devido a que as crenças compartilhadas facilitam e poupam comunicações e contribuem para tomada de decisões. Os valores compartilhados facilitam também a motivação, cooperação e compromisso. Isto conduz à eficiência da organização. No entanto uma cultura forte não apropriada para um meio organizacional e uma estratégia básica pode ser ineficiente. É importante haver uma harmonia entre cultura, estratégia e estilo administrativo (DIAS, 2003, p. 41-42).

Em suma, o mesmo autor define a cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados e mantidos pelos integrantes que distinguem uma organização de outra. O sistema de significados compartilhados é um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Para Srour (2005), a cultura não está imposta como uma herança, ela é resultado de uma aprendizagem socialmente dependente construída ao longo do

tempo e que é aprendida, transmitida e compartilhada, especificando a identidade de cada organização.

Suas manifestações assumem as formas mais variadas: princípios, valores e normas morais; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e códigos verbais ou não-verbais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (SROUR, 2005, p. 205)

Dias (2003) afirma que os elementos da cultura organizacional são responsáveis por manter uma empresa unida e coerente, por expressar valores, filosofias e crenças, socializando e motivando as equipes de trabalho, visando manter seu compromisso com os objetivos da empresa.

Aligreri *et al.* *apud* Santos, Silva e Gómez (2012) acreditam na importância da aproximação com os funcionários por meio do compartilhamento de conhecimentos que gerem visão socioambiental do negócio, a fim de que ocorra fortalecimento na cultura empresarial da gestão da sustentabilidade, com equipes comprometidas com a competitividade e o desenvolvimento da localidade em que vivem.

Sendo assim, empresas que adotam ações socioambientais são mais competitivas e, nesse contexto, é imperativo compreender que o sucesso de uma organização está intimamente relacionado à sua cultura, por meio da construção de relacionamentos com os meios interno e externo (MELETI; FADEL; SMITH, 2012).

Dessa forma, ao inserir práticas sustentáveis nas empresas, é necessário observar a cultura existente, bem como seus costumes e práticas, para que seja possível adequar as ações aos critérios já existentes, de forma a facilitar a compreensão e engajamento dos indivíduos. Cria-se uma ideologia de que as políticas de responsabilidade socioambiental devam se basear nas particularidades do negócio, de clientes e investidores e sejam desenvolvidas conforme a cultura organizacional (UNIETHOS, 2014).

Para isso, o desenvolvimento de uma política de responsabilidade socioambiental deve ser iniciada com a realização de um diagnóstico da organização e dos seus negócios. Políticas de responsabilidade socioambiental incluem uma governança adequada, um bom sistema de gestão de riscos e um portfólio de serviços e produtos financeiros para investimentos sustentáveis (UNIETHOS, 2014, texto digital).

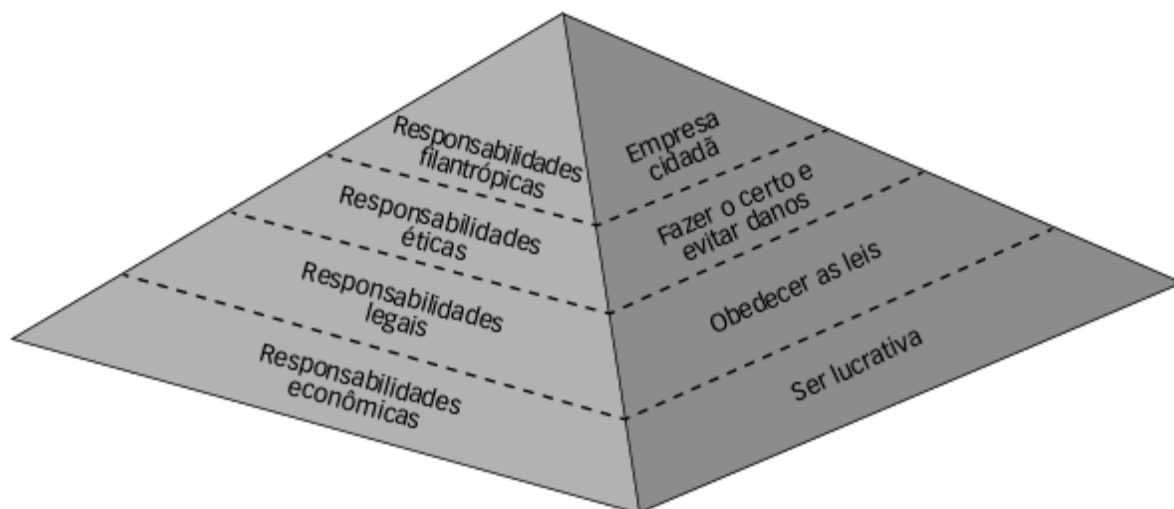
Assim, observa-se que a cultura organizacional carrega grande responsabilidade na disseminação do desenvolvimento sustentável, pois é a partir dela que os indivíduos formam consciência coletiva, que impacta na construção de estratégias e ações para o futuro da empresa de forma mais competitiva e sustentável.

2.3 Responsabilidade social das empresas na construção do desenvolvimento sustentável

Ao longo do tempo, no mundo dos negócios, instalaram-se novas demandas por responsabilidade social e, por consequência, o apelo dos consumidores por transparência e ética nas empresas. A partir disso a atenção do consumidor por empresas que estimam a solução de problemas referentes ao meio ambiente e sua preservação e ao bem-estar da sociedade se tornou uma forte tendência. De certa forma o mercado atual tem, por si só, imposto às empresas que atendam modelos de gestão voltados a favor da sociedade.

Sobre esse aspecto, Archie B. Carroll *apud* Barbieri e Cajazeira (2009) elaborou, em 1979, um conceito que deu embasamento e inspirou diversos modelos de responsabilidade social nas organizações. O autor definiu que a Responsabilidade Social Empresarial “corresponde às expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 53-54). Carroll, porém, atualizou o conceito trocando a palavra “discricionárias” por “filantrópicas” e organizou as dimensões em partes de uma pirâmide, conforme mostra a Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Pirâmide da responsabilidade social de Carroll



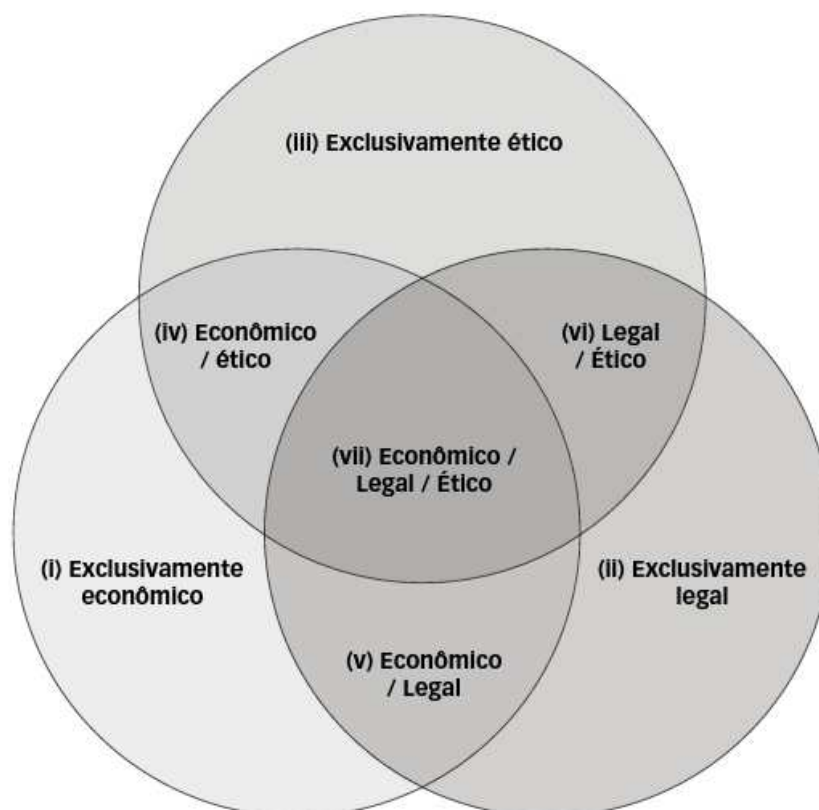
Fonte: Barbieri e Cajazeira (2009, p. 54).

Segundo Barbieri e Cajazeira (2009, p. 54), Carroll posiciona as responsabilidades econômicas na base da pirâmide como “primeira e principal responsabilidade social da empresa, pois [...] ela é a unidade econômica e básica da sociedade e, como tal, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços” demandados pela sociedade e que levem a empresa a obter lucros. Acima das responsabilidades econômicas estão as responsabilidades legais, que vem para reger as operações econômicas realizadas pelas empresas, configurando a “obrigação que a empresa tem de respeitar as leis da sociedade em que ela está inserida” (ALENCASTRO, 2010, p. 133). A dimensão subsequente é a responsabilidade ética, que tem a função de incluir condutas e atividades morais e justas, além de minimizar danos à comunidade – não cobertos pelas duas primeiras dimensões –, que “representam expectativas dos membros da sociedade” (BARBIER; CAJAZEIRA, 2009, p. 55). A quarta e última fatia da pirâmide de Carroll representa a responsabilidade filantrópica e não exige uma indicação por parte da sociedade, apenas mantém ponderações individualizadas. Os autores acrescentam que “essa dimensão envolve o comprometimento em ações e programas para promover o bem-estar humano” (BARBIER; CAJAZEIRA, 2009, p. 55). Dado isto, as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas devem ocorrer paralelamente para que haja Responsabilidade Social Empresarial.

Carroll, porém, se manteve na busca por modernizações do conceito das 4 (quatro) dimensões da Responsabilidade Social Empresarial e desenvolveu, com

Mark S. Schwartz, uma versão atualizada da pirâmide, traduzindo uma nova visão sobre as práticas efetivas acerca do tema, denominando-a de modelo dos 3 (três) domínios da Responsabilidade Social Empresarial, representado na Figura 3, abaixo.

Figura 3 - Modelo dos três domínios da responsabilidade social empresarial



Fonte: Swartz e Carrol (*apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 57).

Schwartz e Carroll entenderam que as interpretações a partir da pirâmide poderiam se confundir, foi então que romperam a hierarquização da pirâmide, com o intuito de representar a relação entre as dimensões, transformando-as em círculos alusivos aos domínios econômico, legal e ético. A filantropia, por representar ações éticas e interesses econômicos, deixou de ser uma dimensão.

Sendo assim, Barbieri e Cajazeira (2009, p. 55) esclarecem que a dimensão econômica representa “impactos econômicos positivos, diretos e indiretos, entendidos como maximização de lucro ou do valor das ações”. Os impactos diretos podem ser compreendidos por ações aplicadas para ampliar as vendas e os indiretos por atividades que alargam a estima e motivação dos funcionários.

A responsabilidade legal compreende 3 (três) categorias, sendo elas: conformidade legal, medidas para evitar litígio e medidas antecipatórias às leis (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). A conformidade legal abrange a ação passiva ou acidental, cujos atos resultam no atendimento à legislação de forma acidental; restrita, quando a empresa necessita agir conforme a legislação, pois não poderia tratar de outra maneira; oportunista, quando a empresa busca atuar em locais onde existem brechas na aplicação das leis ou tirar proveito dessas brechas para determinadas atividades. As ações para evitar litígio são voltadas à conservação do meio ambiente e voltadas ao impedimento de condutas negligentes e as medidas antecipatórias às leis são ações que buscam prever as alterações da legislação.

A dimensão ética corresponde às expectativas da população, tais quais podem incidir por meio de três moldes. O padrão convencional, ou relativismo ético, corresponde aos modelos e regras interpretadas pelas indústrias, associações profissionais e sociedade como essenciais para as atividades das empresas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Os autores explicam o padrão consequencialista como o julgamento das ações por suas consequências. Nesse sentido, a consequência é medida pela promoção do bem social. O último padrão, denominado deontológico, “envolve as noções de obrigação e dever como motivos das ações” (SCHWARTZ *apud* BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 59).

O diferencial deste modelo é a sobreposição de dimensões, formando 7 (sete) gomos da Responsabilidade Social Empresarial, conforme ilustra a Figura 3. Esta sobreposição situa-se no núcleo da Figura 3, no segmento “vii”:

[...] onde os três campos da responsabilidade social estão presentes simultaneamente. Os segmentos que representam domínios exclusivos (segmentos i, ii e iii) e os que representam interseções de domínios, dois a dois (segmentos iv, v e vi) criam situações que devem ser exploradas porque pertencem ao mundo dos negócios. Por exemplo, as atividades do segmento (i) são de natureza exclusivamente econômica, voltadas para obter benefícios diretos e indiretos, como mostrado anteriormente. Elas podem ser ilegais ou apresentar conformidades do tipo passivo [...]. O modelo permite identificar a importância ou ênfase dada aos diferentes domínios da responsabilidade social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 58).

Porém, o atual modelo de Responsabilidade Social Empresarial, proposto por Schwartz e Carroll, apresenta restrições, pois apesar de todas as categorias se combinarem existem categorias particulares, que atuam separadamente pelo fato de existirem domínios distintos. Outra questão que limita este modelo se refere à

exclusão dos fatores ambientais como uma dimensão, fato largamente reconhecido pelos objetivos do desenvolvimento sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

De fato é essencial considerar as questões ambientais, pois elas estão diretamente ligadas à Responsabilidade Social Empresarial, especialmente pelos danos ao meio ambiente e à espécie humana, tais como o aquecimento global, o desequilíbrio ecológico e a extinção de espécies. Porém, mais do que isso, é preciso perceber e compreender que as empresas detêm amplo domínio econômico e como consequência, grande responsabilidade sobre o contexto.

A responsabilidade social compreende o conceito de desenvolvimento sustentável e deve ser considerado um compromisso entre empresas e sociedade. Alencastro (2010, p. 135) afirma que a responsabilidade social abrange “ações que causem impactos positivos no ambiente, que promovam melhoria na qualidade de vida e do bem estar social em conjunto com todos os envolvidos nesse processo, e por meio dessa prática promovam o desenvolvimento sustentável da sociedade”.

Para o Instituto Ethos (2006, p. 3), a Responsabilidade Social Empresarial é:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Alencastro (2010, p. 127) complementa que a inserção da responsabilidade social nas empresas representa “um selo de qualidade que direciona o consumo de produtos e serviços, um conjunto de valores ético e de transparência, que envolve, entre outros, o bom relacionamento entre comunidade, trabalhadores, fornecedores, clientes e governo”.

O fato é que a consciência da responsabilidade social pelas empresas é um dos grandes desafios do caminho para a sustentabilidade. Primeiramente pelo fato de abranger uma variedade de assuntos que são resumidos a “direitos, obrigações e expectativas de diferentes públicos, internos e externos à empresa” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 53), mas também pelas diversas interpretações que interligam a empresa com a sociedade e o meio ambiente.

Almeida (2002, texto digital) afirma que uma empresa que almeja ser sustentável deve:

Buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, incessante e permanentemente, a ecoeficiência. Vale dizer, tem que produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais. E tem que ser socialmente responsável: toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência. Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde.

Por fim, o Instituto Ethos (2013, p. 8) conclui que um negócio sustentável e responsável constitui:

[...] a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Sendo assim, as empresas sustentáveis devem ter um planejamento e organização voltados a suprir as demandas de todas as partes interessadas aos negócios, com vistas a potencializar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos à sociedade e ao ambiente. Mais que isso, devem avaliar projetos industriais existentes, implantar políticas e práticas sustentáveis à gestão dos negócios, abrangendo todos os processos da organização para que se obtenha melhores resultados nas decisões tomadas.

2.4 Gestão sustentável nas empresas alimentícias

A sustentabilidade é mais que um discurso dentro das organizações, é uma transformação nas políticas e técnicas de gestão. Existem diversas formas de gestão e, todas elas com grande potencial a fazer a empresa evoluir, variando conforme os objetivos organizacionais e o nível de comprometimento ante a sustentabilidade.

Guevara *et al.* (2009, p. 73), sobre os desafios das organizações atuais, disserta que:

[...] um dos principais a serem debatidos é a tarefa dos gestores de conservar a instituição equilibrada economicamente, de modo a permitir sua auto-sustentação. Os envolvidos nessa luta encaram o desafio de manter e aprimorar os processos de gestão, qualidade e custo. Além do crescimento econômico, também o compromisso social, mantendo as parcerias e buscando novas participações no mercado, ao mesmo tempo em que são mantidas as atuais.

Para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2012, p. 27), “o programa de gestão da sustentabilidade nada mais é que um plano de ação que define as atividades, recursos e responsáveis para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos”, com vistas à otimização do desempenho das empresas.

Conforme Alencastro (2010, p. 103), a gestão sustentável pode ser considerada como “as ações e as estratégias formuladas para alcançar um determinado objetivo organizacional (operacional, negócio ou corporativo), sempre considerando as demandas socioambientais dos *stakeholders*”.

Segundo Percy (*apud* GOMES, 2005, p. 32-33), para iniciar a implantação de ações sustentáveis, o melhor enfoque é:

[...] integrar e manter as ações totalmente em linha com as estratégias do negócio; manter os objetivos visíveis e reportar o progresso; obter *feedback* contínuo de todas as partes interessadas, olhando para as não-tradicionais em busca de novas ideias e aprendizado; construir uma diversidade de pensamento dentro da equipe de trabalho; e finalmente confrontar, de forma aberta e positiva, sua evolução ambiental ou social com empresas ou indústrias líderes.

Neste contexto, Keinert (2007, p. 44) ressalta a importância da gestão com vistas à sustentabilidade:

Explorar sinergias e complementaridades é, portanto, fator de competitividade, de promoção do desenvolvimento e de enfrentamento de questões de sustentabilidade. A melhor performance depende, entretanto, da qualidade intrínseca dos arranjos produtivos. Em outras palavras, depende da natureza do engajamento (legitimidade, motivação, visão de futuro e compartilhamento de crenças, significados e valores dos diferentes atores), da capacidade de construir, consolidar e manter em permanente desenvolvimento um ambiente capaz de gerar resultados (econômicos, sociais, ambientais e culturais) sustentados a longo prazo, da qualidade dos vínculos (transparência, confiança e proximidade entre os atores), da eficácia dos mecanismos de interação e cooperação e da capacidade de reconhecimento sincero dos interesses legítimos dos atores envolvidos. No plano operacional, depende do empenho em se encontrar uma fórmula aceita para a responsabilização (*accountability*), o acompanhamento, controle e auditoria dos processos e a apropriação dos resultados e dos impactos decorrentes da ação conjunta, tanto os de natureza econômico-financeira como os sociais, ambientais e culturais; tanto os tangíveis quanto os intangíveis.

Dessa forma, a implantação das ações sustentáveis demanda a busca pela melhoria contínua em todos os processos, integrando os fins econômicos, sociais e ambientais ao plano estratégico, de forma a refletir nos produtos e serviços. Sendo assim, é preciso relacionar o ponto de vista da organização ao meio ambiente, instituir uma visão de futuro e definir estratégias para atingi-las.

Agregar a sustentabilidade às práticas de gestão da empresa não é tarefa fácil, esta ação é alcançada em etapas e de forma progressiva, portanto a existência de um bom planejamento e estratégia definida se tornam essenciais para conquistar negócios. Esta integração possibilita criar negócios inovadores, aumentar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir desperdícios, obter reconhecimento no mercado e aumentar a lucratividade da empresa (SEBRAE, 2011).

Sendo assim, para que as estratégias organizacionais estejam voltadas ao desenvolvimento sustentável é necessário que a alta administração atue:

[...] diretamente na implementação de mudanças nos sistemas, estratégias e estrutura organizacional, visando criar a coerência necessária para o desenvolvimento desta abordagem. Desta forma, devem atuar também na criação de mecanismo de monitoramento dos resultados provenientes destas ações (MARTINS, 2007, p. 61).

No contexto das empresas “dependendo do ramo em que se atua, o desenvolvimento sustentável pode assumir significados diferentes na prática. Basta comparar o desempenho de um banco ao de uma mineradora para ver como os impactos socioambientais são tratados de formas distintas” (PEARSON, 2011, p. 305).

Nas empresas alimentícias, a gestão sustentável tem fundamental importância, pois um dos grandes desafios é apresentar aos consumidores produtos com qualidade e preço acessível, e que possam ser distribuídos para a maior parte da população.

A tendência global no caminho da consciência ambiental, aliada ao aumento da conscientização dos consumidores e seu interesse em entender como os alimentos que consomem são produzidos, mostra que as empresas de processamento de alimentos estão diante de novas expectativas (BUNGE, 2010, texto digital).

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento *apud* Souza (2000), por meio da Agenda 21, convocou em 1996 os setores do comércio e

indústria a implantar a sustentabilidade em seus programas de desenvolvimento.

As políticas da indústria e do comércio, incluindo as empresas multinacionais, têm papel fundamental na redução do impacto sobre o meio ambiente e no uso dos recursos naturais, por meio de processos de produção, que utilizem recursos de maneira eficiente, estratégias preventivas, minimização de desperdícios e resíduos, realização de auditorias ambientais, utilização de tecnologias de produção limpas e procedimentos adequados durante todo o ciclo de vida do produto. Além disso, as empresas devem procurar parcerias e cooperação na transferência de inovações tecnológicas e, *know-how*, que constituem elementos importantes para a sustentabilidade do comércio e da indústria (CMMAD *apud* SOUZA, 2000, p. 35-36).

Neste contexto, para a realização da gestão sustentável nas empresas alimentícias, Tachizawa e Souza (2009) sugerem a sistematização do processo de análise dos impactos dos processos, produtos e instalações, sustentada por certificações internacionais como o selo verde, por exemplo.

No que se refere aos benefícios da gestão empresarial apoiada na sustentabilidade, Claro, Claro e Amâncio (2008) destacam que as duas atividades, quando aliadas, proporcionam maior comprometimento dos envolvidos e, dessa forma, maior produtividade, bem como a melhoria da imagem da empresa, aumento da capacidade de inventividade frente a desafios e a renovação de produtos, melhora as relações de trabalho e com seu público de relacionamento.

Para a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e para a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), a indústria alimentícia brasileira tem trabalhado para instituir e difundir o desenvolvimento sustentável.

Desde a Conferência Rio-92, o setor tem se engajado nos debates internacionais sobre desenvolvimento sustentável e se esforçado para desenhar e adotar as melhores práticas. As projeções de crescimento populacional e de aumento no padrão de consumo de alimentos, sobretudo nos países em desenvolvimento, elevam ainda mais a importância das melhores práticas sociais e ambientais na produção de comida e bebida para todos. É por isso que o Brasil, como grande produtor e fornecedor global de alimentos, deve ter um papel central na definição dos rumos do desenvolvimento sustentável. Se o aumento do consumo deverá ser o indutor do crescimento da produção de alimentos e bebidas, então a indústria – brasileira, em especial – coloca-se como mediadora entre as necessidades dos consumidores e dos produtores rurais. Está claro que a relação entre a indústria da alimentação e o desenvolvimento sustentável dá-se muito mais “para fora dos portões” das fábricas de alimentos e bebidas de todo o país. As interações com a cadeia de valor, desde os agricultores até os consumidores, é que tornam essa indústria uma peça fundamental no quebra-cabeça da sustentabilidade. [...] Está claro que as novas demandas do consumidor e da sociedade moderna são legítimas e precisam ser respondidas com produtos mais saudáveis, mais acessíveis e

mais ecológicos. Indo além, o setor acredita que suas práticas repercutem sobre o país como um todo, por isso está transformando suas escolhas de ingredientes, *marketing* e embalagens em difusores da sustentabilidade e de hábitos alimentares saudáveis (CNI; ABIA, 2012, p. 9).

Nesse contexto, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) entende que os responsáveis por alagarem os problemas enfrentados no mundo atual são as empresas, pois “são elas que geram o maior número de empregos e renda. São elas que produzem os mais significativos impactos no meio ambiente e na sociedade” (CEBDS, 2009, texto digital). Porém, ao mesmo tempo, o autor defende que são as empresas, “os principais agentes indutores da sustentabilidade. Dependendo do seu tamanho e de sua atividade, a influência das empresas se dá tanto no bairro e na cidade onde estão instaladas, como no país e no planeta” (CEBDS, 2009, texto digital).

Por isso, as dimensões ambiental e social vêm sendo agregadas pelas empresas para promover as práticas e objetivos do desenvolvimento sustentável, compreendendo os fatores políticos e sociais que permeiam os negócios, a fim de estarem preparadas para os abalos do mercado em seu aspecto econômico e financeiro.

2.4.1 Custo benefício da sustentabilidade

Ao implantar ações sustentáveis, as empresas estão não apenas contribuindo para redução de emissores poluentes, mas também beneficiando a cadeia de envolvidos (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente), favorecendo o uso adequado dos recursos e, respectivamente, a redução de custos.

Zambon e Ricco (2009) afirmam que a sustentabilidade organizacional gera retorno para as empresas.

Imagem, reputação, relacionamento, vendas, produtividade dos funcionários e lucro são algumas das formas de obter vantagem competitiva através de ações empresariais sustentáveis. Vale salientar que, apesar de todas estas possibilidades, é bastante incipiente a adoção deste tipo de prática nas empresas, seja pelos altos investimentos demandados em alguns casos ou, principalmente, pela cultura organizacional que ainda resiste à mudança (ZAMBON; RICCO, 2009, p. 8-9).

Empresas com fins lucrativos apostam na sustentabilidade como um modelo de gestão “[...] para manter a presença competitiva da organização por longo prazo, com garantia de acesso a bens e serviços, através da preservação, conservação e reposição de recursos e serviços proporcionados pelo Capital Econômico e Financeiro, Capital Natural, Capital Humano e Capital Social” (FURTADO, 2005, p. 22).

Práticas sustentáveis não somente proporcionam redução de custos, mas também oferecem rentabilidade e vantagem competitiva aos negócios. Conforme Porter *apud* Gomes (2005, p. 31), “[...] a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter uma vantagem competitiva sustentável”, e, nesse contexto, é necessário considerar sua adaptação ao mercado e suas mudanças.

Tachizawa (2011) afirma que, em qualquer segmento da economia, a gestão ambiental é considerada importante ferramenta para capacitação de condições de competitividade para as empresas. Nesse sentido, as organizações tornam-se mais competitivas, pois ao reduzir custos estão aptas a praticar melhores preços, além de adquirem novos clientes pelas manifestações socialmente responsáveis (SEBRAE, 2012a).

Para Gomes (2005), a sustentabilidade confirma a necessidade de estimar os impactos decorridos das atividades industriais e avaliar a responsabilidade das empresas enquanto catalisadoras de políticas de inclusão social, bem como de uso racional e cuidado dos recursos naturais. Essa estimativa tem, como elementos essenciais, a “potencialização dos impactos positivos e [...] minimização dos negativos e seus controles no momento das decisões econômicas” (GOMES, 2005, p. 10).

De acordo com Dias (2009), a otimização do uso de recursos naturais e energia e a redução de resíduos e emissões ao meio ambiente são estratégias de prevenção que geram benefícios para a empresa, como a redução de custos de produção e um melhor posicionamento frente ao mercado, além de melhorar a qualidade do produto por meio de processos eficientes.

A diminuição dos resíduos externados ao meio ambiente e a prática de

controle da poluição possibilitam às empresas obter diversos benefícios financeiros:

[...] a) menores gastos com matéria-prima, energia e disposição de resíduos, com menor dependência de instalações de tratamento e de destinação final de resíduos; b) redução ou eliminação de custos futuros decorrentes de processos de despoluição de resíduos enterrados ou de contaminação causada por eles; c) menores complicações legais (que representam ganhos obtidos pelo não-pagamento de multas ambientais); d) menores custos operacionais e de manutenção; e) menores riscos atuais e futuros, a funcionários, público e meio ambiente e, conseqüentemente, menores despesas (KINLAW *apud* DIAS, 2009, p. 50-51).

Conforme o SEBRAE (2012a), as empresas que aderem às práticas de cuidado com o meio ambiente, por meio da gestão sustentável, tendem a reduzir custos, pois praticam o consumo racional de água, redução do consumo de energia, consomem menor quantidade de matérias-primas, atenuam sobras de produção, realizam o reaproveitamento de materiais e resíduos, tendo como consequência a diminuição de gastos com o controle de poluição, motivando a redução de desperdícios. Essas alterações aumentam a competitividade das empresas, pois permitem uma política de preços diferenciada e proporcionam aumento da carteira de clientes, pela difusão da responsabilidade social, já que os consumidores estão valorizando cada vez mais a atribuição da sustentabilidade nos produtos e serviços.

É possível obter esses benefícios por meio de adequações estruturais, de processos e de novas tecnologias. Dias (2009) evidencia que, na maioria dos casos, a diminuição da contaminação não está vinculada a investimentos, apenas a otimização dos recursos dos processos produtivos e de sua gestão. Dessa forma, é possível que a indústria diminua o uso de matéria-prima, reduza as emissões de poluição, torne-se mais responsável em relação à sociedade e ao meio ambiente e permita a criação e distribuição de renda.

Nesse contexto, para que se possam obter ganhos, faz-se necessário compreender a adequação e incorporação dos princípios da sustentabilidade na empresa. No aspecto ambiental, a redução de consumo de energia e matéria-prima, o descarte adequado de resíduos e a otimização do processo de produção possibilitam ganhos sociais, que podem ser encontrados em relações éticas com clientes e fornecedores e na participação cidadã nas comunidades, bem como ganhos econômicos, à medida que a empresa é entendida como agente de estímulo à qualidade de vida de todos os envolvidos (SEBRAE, 2012b).

2.4.2 Percepção dos funcionários e consumidores a respeito da sustentabilidade

Fala-se e muito na situação atual do meio ambiente, do desequilíbrio social e na responsabilidade que o governo e as organizações tem de difundir a sustentabilidade, porém o questionamento em relação à consciência da população é pouco debatida.

Visto que é um assunto de grande relevância, na relação empresarial é necessário que funcionários e consumidores visualizem e, mais que isso, compreendam e se conscientizem em relação à sustentabilidade. Porém, é preciso ter o conhecimento e compreensão acerca do tema.

Partindo do pressuposto que o entendimento dos funcionários sobre sustentabilidade deve ser motivado pelas próprias empresas que aderem a essas práticas, também é preciso considerar que “as empresas brasileiras se encontram em diferentes estágios de absorção, entendimento e incorporação do conceito de sustentabilidade e implementação da gestão sustentável” (CEBDS, 2009, texto digital). Logo, é preciso considerar que o tema deve ser invariavelmente divulgado.

A partir disso é essencial considerar que alguns fatores influenciam diretamente o entendimento dos funcionários e consumidores a respeito da compreensão sobre sustentabilidade. Alirol e Gliessman (*apud* CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 293) mencionam que “a escolaridade, ou grau de instrução do funcionário, pode impactar positivamente no entendimento de sustentabilidade”. Dessa forma, quanto maior o grau de instrução do indivíduo, entende-se que será mais clara sua compreensão acerca do tema, inclusive no entendimento de questões como “desempenho econômico, responsabilidade social, qualidade de vida, impactos ambientais causados por atividades humanas, entre outros” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 293).

Em relação ao entendimento de funcionários de empresas que praticam ações sustentáveis, os mesmos autores elencaram algumas hipóteses que podem estar relacionadas ao seu conhecimento. A primeira conjectura, denominada

“Hipótese 1”, refere-se à escolaridade do funcionário e alega que quanto mais alta, mais completo é seu entendimento sobre a sustentabilidade. A “Hipótese 2” refere-se às tarefas administrativas exercidas pelo funcionário e garante que quanto mais administrativas as atividades realizadas, maior é sua compreensão sobre a sustentabilidade. A “Hipótese 3” faz referência à utilização do termo pela alta administração das organizações e define que quanto mais utilizado o termo nas empresas, maior é a compreensão da sustentabilidade pelos funcionários. E por fim, as hipóteses “4a”, “4b” e “4c” definem que quanto mais práticas gerenciais sociais, econômicas e ambientais vinculadas à sustentabilidade, mais completo é o entendimento dos funcionários sobre a sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Em relação aos consumidores, há vários anos o Instituto AKATU vem realizando pesquisas relacionadas ao nível de conhecimento dos brasileiros sobre o tema sustentabilidade. A pesquisa realizada no ano de 2012 mostra que à medida que passam os anos as pessoas tem maior conhecimento sobre o tema.

Estamos ainda longe de ter entre os brasileiros uma maioria de consumidores conscientes ou, pelo menos, engajados, e, por outro lado, era de se esperar que em um ano como 2012, no qual os brasileiros foram expostos fortemente às questões da sustentabilidade (por conta da Conferência Rio+20, dos debates sobre o Código Florestal e outros fatores), tivesse ocorrido uma ampliação na consciência e uma maior mobilização dos consumidores (INSTITUTO AKATU, 2013, p. 25).

Antes que a percepção da questão sustentável seja desenvolvida e amplamente compreendida, é necessário haver estudo. Costumes e valores são mudados quando a população entender o real sentido da sustentabilidade, pois conhecê-la somente como palavra não é suficiente. Enquanto isso, as empresas e governo devem continuar fazendo seu papel, educando a população na tentativa de abranger o maior número possível de pessoas. Nesta perspectiva, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) descreve:

É importante observar que os profissionais de comunicação corporativa – assim como os que trabalham nos veículos de comunicação – têm o poder de potencializar, via disseminação da informação, os bons exemplos, as ideias que devem ser valorizadas, os modelos que podem ser copiados. Tudo em nome de gerar um clima favorável à conscientização, que leve as pessoas a adotar comportamentos e práticas mais sustentáveis dentro e fora das empresas (CEBDS, 2009, texto digital).

2.5 Papel do líder na disseminação do desenvolvimento sustentável

Nos dias atuais é importante implantar ações sustentáveis para melhorar o desempenho e a imagem das empresas, porém o sucesso das ações sustentáveis depende da iniciativa e engajamento de seus dirigentes, tendo em vista o poder de decisão de alto nível administrativo e da constituição e operacionalização de grupo para executar as tarefas, ações ou atividades necessárias.

As transformações em curso demandam nova configuração para o papel de liderança e impõe novos desafios. Uma liderança que se transforma primeiro antes de exigir isso dos outros e que busca a continuidade no que se refere à implementação plena das ideias. Uma liderança que zela pelo entusiasmo e sentido que as pessoas colocam naquilo que realizam, e aceita o contraditório como elemento natural da própria organização (GUEVARA *et al.*, 2009, p. 75).

Segundo Jones (*apud* MARTINS, 2007, p. 41) “o propósito mais amplo da liderança não é somente prover a visão, mas sim o pluralismo nas organizações”. Sendo assim, é necessário se defrontar com diversos desafios que envolvem mudanças organizacionais, mas também conscientização de todos os envolvidos, internamente e externamente à organização.

O líder é um modelo a ser seguido e é ele quem tem o poder de educar por seu exemplo, por isto é importante que as ações sustentáveis comecem por ele. Sendo assim, Celso Teixeira Braga expõe que o líder “fomenta ações conjuntas, mais responsáveis a partir dos envolvidos, onde há maior autonomia, há engajamento de propósitos, há significado para a direção sustentável” (FÓRUM INTERNACIONAL DE LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE, 2010, texto digital). O autor comenta ainda que para que a sustentabilidade seja percebida é necessário que os líderes se adaptem e absorvam os princípios em questão em sua totalidade, tomando consciência da real importância do tema.

Nesse contexto Marcos Madureira, vice-presidente executivo de Comunicação, *Marketing*, Relações Institucionais e Sustentabilidade do banco Santander, afirma que “os líderes têm de estar convencidos sobre a importância da sustentabilidade para instigar seus colaboradores e diretores e, assim, criar um efeito de cadeia. Eles devem ser exemplos. Hoje, não é mais possível ter o discurso dissociado da prática” (IDEIA SUSTENTÁVEL, 2013, texto digital).

Segundo Alencastro (2010, p. 105), a alta administração é elemento essencial para que as “iniciativas e os esforços da organização rumo às responsabilidades socioambientais tenham sucesso. Cabe à alta administração dar corpo à missão da organização. A missão expressa o motivo pelo qual a empresa foi criada e a razão de sua existência”. O autor reforça a importância da sintonia de uma empresa com as expectativas do seu público de relacionamento (*stakeholders*), sendo essencial que o canal de comunicação se mantenha aberto e disponível.

O sucesso das ações sustentáveis se torna aparente a partir do momento em que a alta administração se empenha para amparar processos e produtos de forma a se comprometer e embasar os esforços no atingimento de objetivos sustentáveis. Sendo assim, a alta administração tem papel fundamental no amparo aos problemas internos e externos por meio da percepção e motivação para as mudanças organizacionais.

O estilo de gestão participativo pode influenciar o entendimento e o comprometimento dos colaboradores, pois é capaz de orientar a cultura organizacional para a sustentabilidade por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão. Por outro lado, um estilo de gestão impositivo pode influenciar mudanças no curto prazo sem necessariamente mudar a cultura organizacional, o que pode influenciar negativamente a adoção de sustentabilidade como norteador da estratégia, dos processos e dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 293).

Almeida (2002) defende a importância dos líderes empresariais se manterem atentos à realidade do mercado e da economia atuais para projetar os valores ambiental e social ao futuro. Disserta ainda que necessitam estimular constante treinamento das pessoas, além de buscar ininterrupto diálogo e parceria com seu público de relacionamento para que se difunda cada vez mais a divisão de responsabilidades e se modernize as relações dos negócios.

Neste contexto, a CEBDS (2009, texto digital) afirma que as empresas tem amplo poder de influência perante a sociedade, seja na comunidade local, na cidade, no país ou no mundo, dependendo do ramo em que atua e do seu porte. Martins (2007, p. 61) destaca que a sustentabilidade promove:

[...] uma nova ordem mundial, associada a uma profunda mudança de atitude das pessoas, de atitude empresarial, de postura dos novos líderes socioambientais e, sobretudo, na visão e na cultura disseminada frente às questões voltadas ao desenvolvimento sustentável (MARTINS, 2007, p. 61).

Por fim, vale citar que quem está à frente da organização é a alta administração, principal propagadora da consciência sustentável e que somente com a sua mobilização será possível sensibilizar e motivar a organização para o alcance dos objetivos sustentáveis e consciência da responsabilidade socioambiental.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor entendimento do trabalho, este capítulo relata o método utilizado para atender os objetivos propostos. Gil (2008, p. 8) define método como o “[...] caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 83), o método é apontado como um conjunto de tarefas lógicas e metódicas, que planejam a direção das atividades a serem desempenhadas, mostram erros, auxiliam na tomada de decisão e com embasamento e racionalidade permitem alcançar os objetivos.

Conforme o objeto de estudo e os objetivos perseguidos, há inúmeros procedimentos metodológicos [...], ou seja, a melhor forma de investigar, de buscar soluções para os problemas está no estudo e na aplicação de modelos de pesquisas que já demonstraram consistência teórica e prática (CHEMIM, 2012, p. 53).

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se na ordem a seguir apresentada.

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Segundo Mattar (1999, p. 52), as pesquisas aplicadas “[...] são predominantemente desenvolvidas em ambiente empresarial [...]. Visa ganhar conhecimentos para ajudar na solução de

problemas práticos” nas empresas. Neste estudo busca-se identificar a percepção dos funcionários de 3 (três) empresas alimentícias da região do Vale do Taquari/RS sobre sustentabilidade organizacional.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, tem caráter qualitativo. Conforme Malhotra *et al.* (2005, p. 113), a abordagem qualitativa da pesquisa “proporciona melhor visão e compreensão do problema. [...] é apropriada para uma situação de incerteza [...]. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e os dados não são analisados estatisticamente”.

Mattar (1999, p. 77) reforça que “na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

Portanto, para a realização deste estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa, com entrevistas gravadas, baseadas em um roteiro semiestruturado, com um total de onze (11) entrevistados das 3 (três) empresas participantes, apresentadas no Capítulo 4.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Malhotra *et al.* (2005, p. 56), tem por objetivo “explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão”. Pode ser aplicada para originar ou definir um problema com exatidão, identificar sentidos diversos de atuação, formular hipóteses, pode ser utilizada para isolar variáveis para um diagnóstico complementar e para formar opiniões com pontos de vista diferentes.

Gil (2008, p. 27) acredita que a finalidade da pesquisa exploratória é “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Em suma este modelo de pesquisa possibilita fornecer informações de forma ampla,

flexibilizar o processo de pesquisa, à medida que não exige profundo detalhamento, e confere uma visão geral acerca do problema.

A pesquisa descritiva, conforme Chemim (2012, p. 58), visa “descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis”. Yin *apud* Chemim (2012, p. 58, grifo do autor) complementa que “a forma do problema de pesquisa envolverá normalmente questões do tipo ‘**quem, o quê, onde, quantos, quanto**’”.

Com base nos objetivos deste estudo e nos conceitos acima referenciados convém utilizar a pesquisa exploratória, pelo fato de promover a análise de opiniões e, e a pesquisa descritiva, por complementar a exploratória no que se refere à estruturação da pesquisa e coleta de dados, possibilitando detalhamentos na análise do estudo.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos desta pesquisa são apresentados na sequência.

3.1.4.1 Pesquisa documental

Mattar (1999) conceitua o levantamento documental como uma pesquisa em documentos formulados pela empresa, oriundos de registros de gastos em propaganda, relatórios de vendas, relatórios de estoque e produção, práticas de preços, entre outros. A pesquisa documental abrange também a pesquisa realizada fora da empresa, quando se trata de um documento disponível em arquivo público. Seguindo este conceito o estudo utiliza documentos exclusivos da empresa, como boletins, relatórios, manuais e cartilhas organizacionais. Nesta pesquisa utilizou-se documentos das empresas para compreender e identificar práticas sustentáveis, bem como para compor a caracterização, descrita no Capítulo 4 deste trabalho.

3.1.4.2 Pesquisa de campo

O estudo de campo não necessita realizar a coleta de amplo número de

amostras, já que seu foco está em identificar as relações entre as variáveis que geraram o fato (MATTAR, 1999). Gil (2008, p. 57) complementa ao afirmar que o estudo de campo aprofunda as questões envolvidas na pesquisa e estuda apenas “um único grupo ou comunidade, em termos de sua estrutura social, ou seja, resultando a interação de seus componentes. Assim, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação”. Esta pesquisa também é um estudo de campo, pois entrevista onze (11) funcionários de 3 (três) empresas atuantes do ramo alimentício, agregando análise de documentos e técnicas de observação.

3.2 População-alvo da pesquisa

Chemim (2012, p. 54) expõe que a população-alvo de um estudo busca saber “quem é a população de interesse para a pesquisa, em qual local se pretende abordar o estudo, como se pretende obter uma amostra”. A autora complementa que é necessário compreender a população como meio detentor de subsídios essenciais para a compreensão do problema.

Segundo Malhotra *et al.* (2005, p. 261), a população-alvo da pesquisa “é a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação que o pesquisador está buscando”. O autor reafirma que é necessário determinar a população-alvo com exatidão para que os dados do estudo estejam vinculados ao problema central da pesquisa.

Gil (2008, p. 94) acredita que a amostragem por acessibilidade e conveniência é vantajosa, pois:

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Neste estudo a população-alvo são 11 (onze) funcionários das áreas de produção, administrativo e gerencial, das 3 (três) empresas participantes, localizadas na região do Vale do Taquari/RS. As informações foram coletadas por

meio de entrevistas semiestruturadas durante o período de 24 de setembro a 10 de outubro, respeitando a disponibilidade de cada entrevistado. Os nomes dos participantes não foram divulgados, visando preservar a identidade e privacidade de cada funcionário.

3.3 Coleta de dados

Para ter sucesso na investigação do problema de pesquisa é necessário realizar um planejamento adequado para a coleta de dados. Sendo assim, é indispensável entender as diversas fontes e tipos de dados que o problema pesquisado incita. Segundo Mattar (1999, p. 131), existem 4 (quatro) fontes de dados: “pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, situações similares e dados disponíveis”.

O autor explica que a melhor fonte de dados é o pesquisado, pois as informações podem ser obtidas por meio dele através de declarações ou simplesmente por observação. Porém, muitas vezes o pesquisado não está disponível, pode não ter conhecimento sobre o assunto ou ter dificuldades de expressar conhecimentos, fazendo-se necessário entrevistar pessoas que tem convívio com ele.

Lakatos e Marconi (2003, p. 165) definem a coleta de dados como uma “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. As autoras observam que é necessário realizar um planejamento das etapas da coleta de dados para que se possa otimizar tempo, facilitando a execução das etapas seguintes. Complementam ao afirmar que existem diversas técnicas de pesquisa, que variam de acordo com cada situação, sendo as principais documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medições de opiniões e atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida. Para a coleta de dados desta pesquisa utilizou entrevistas, observação e análise documental.

Conforme Gil (2008, p. 109) na técnica da entrevista “uma das partes busca

coletar dados e a outra se serve como fonte de informação”. O autor acrescenta que esta técnica é utilizada, “não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação”.

As entrevistas são diálogos pouco estruturados aplicados com sujeitos elegidos a partir do público-alvo. A sua realização permite desvendar detalhamentos de questões delicadas, como motivações, preconceitos e atitudes (MALHOTRA *et al.*, 2005).

Quanto à técnica de observação, Gil (2008, p. 100) destaca que ela tem fundamental importância para a pesquisa “desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa”. Pode ser caracterizada como método científico quando convém a um objetivo da pesquisa, quando dá sequência a um planejamento ordenado e quando é exposto à investigação e controles de legitimidade e exatidão.

E quanto à análise documental, segundo Gil (2008), são fontes documentais que podem suprir, em quantidade e qualidade, as informações necessárias, além de proporcionar ao pesquisador a otimização do tempo. Estes dados podem ser coletados em jornais, revistas, livros, documentos oficiais, vídeos, entre outros.

Durante a entrevista semiestruturada, realizada individualmente com cada entrevistado, utilizou-se gravador de voz, visando obter registro fiel das informações, sem definição de tempo, já que cada entrevista é singular, dependendo do pesquisador e do pesquisado. As entrevistas foram devidamente autorizadas, conforme Apêndice A, e em seguida transcritas e analisadas.

3.4 Análise dos dados

Segundo Freitas e Janissek *apud* Chemim (2012), a técnica de análise dos dados é utilizada para legitimar informações, “[...] e isso envolve procedimentos especializados para processamento de dados; é um método de observação indireto, pois é a expressão verbal ou escrita do informante que será observada”. Gil (2008, p. 158) acrescenta que o tratamento de dados por meio dessa técnica “objetivam

tornar os dados válidos e significativos”.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 167), a análise dos dados “[...] é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. Ela proporciona detalhamento da coleta de dados, bem como respostas às perguntas do estudo, além de permitir formar relações entre as informações coletadas e os questionamentos da pesquisa.

A análise dos dados é realizada de forma qualitativa por meio da averiguação do conteúdo obtido nas onze (11) entrevistas semiestruturadas, observações e análises documentais. A comparação dos dados possibilita relacionar as informações dos funcionários de uma mesma empresa, bem como dos dados entre empresas. Por ser uma pesquisa de caráter qualitativo o formato estatístico de tratamento de dados não é utilizado. É realizada a análise das percepções dos funcionários em relação ao que consideram ações sustentáveis, utilizando, como base, o referencial teórico.

3.5 Limitações do método

Segundo Vergara (2010, p. 59), “todo método tem possibilidades e limitações”, portanto é necessário estar atento à incidência dessas variáveis. Lakatos e Marconi (2003, p. 198) acreditam que as limitações e desvantagens da pesquisa serão superadas apenas se o entrevistador estiver seguro e consciente dos objetivos que pretende alcançar. Segundo as autoras as limitações compreendem:

- a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes.
- b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação.
- c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões, etc.
- d) Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias.
- e) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada.
- f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados.
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Dentre as principais limitações ao longo deste trabalho, destaca-se a participação de apenas 3 (três) das 5 (cinco) empresas convidadas e a dificuldade de agendamento das entrevistas devido ao fator tempo e ao período de alta

produção de cada empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Este capítulo apresenta a caracterização das empresas foco do estudo, por meio de materiais disponibilizados em *sites*, informações concedidas nas entrevistas e documentos como cartilhas e informativos, visando conhecer e descrever suas práticas.

4.1 Cooperativa Agrícola Mista Languiru Ltda: breve histórico

Fundada em 13 de novembro de 1955, na cidade de Teutônia/RS, a Cooperativa Agrícola Mista Languiru Ltda., mais conhecida e denominada neste trabalho como Cooperativa Languiru, contou com 174 agricultores interessados em comercializar os excedentes agrícolas de suas propriedades rurais. O dia 1º de junho de 1956 foi marcado pelo início das atividades em uma pequena mercearia, que fornecia mantimentos de principais necessidades e insumos agrícolas e, em troca, recebia a produção dos cooperados.

Em 1º de janeiro de 1957 a Cooperativa locou um frigorífico, hoje localizado no município de Westfália/RS, para armazenar suínos e bovinos e investiu na primeira sede da Fábrica de Rações no Distrito de Languiru, naquele período pertencente ao município de Estrela/RS.

Seis anos mais tarde, em 1963, a ampliação da produção leiteira levou à construção da Indústria de Laticínios no distrito de Languiru, que iniciou as atividades em 1964 com o lançamento da marca Mimi e, conseqüentemente, se

tornou a primeira indústria brasileira a envasar o leite em saquinho plástico.

Em 1975 a empresa adquiriu a Cooperativa Agrícola Mista União Ltda., situada em Estrela/RS, local que, um ano mais tarde, recebeu as instalações da Fábrica de Rações. Também incorporou, nesta época, a Cooperativa São João, de Bom Retiro do Sul/RS, assim como as Cooperativas de Linha Pontes Filho, Linha Geraldo e Linha Wink.

Inaugurou, em 1976 no Distrito de Languiru, o Supermercado Languiru e o Setor de Ferragens, mais tarde constituiu o Departamento Agropecuário (DAP) e construiu, no mesmo local, um ginásio e o escritório Central. Em 1979 tornou o frigorífico Vila Schmidt, de Westfália/RS, um abate de aves ao transferir o abatedouro de bovinos para Bom Retiro do Sul/RS. Também neste ano a Cooperativa “adquiriu o controle acionário do Frigosul, em Canoas/RS, e transferiu o abate de bovinos para este local” (LANGUIRU, 2014, texto digital).

Ao associar-se à Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL), em 1982, o leite originário de seus cooperados foi repassado à outra usina, causando a desativação de sua própria indústria de laticínios e a retirada da marca Mimi do mercado.

No começo dos anos 90, na Linha Germano, município de Teutônia/RS, a Languiru iniciou a edificação da Unidade Produtora de Leitões (UPL) e entre 1993 e 1995 uma incubadora foi construída para produzir pintos. No final dos anos 90 a cooperativa assumiu parceria com uma empresa italiana para a construção da nova fábrica de embutidos em Bom Retiro do Sul/RS, e a atividade de processamento de carne suína, realizada na indústria, foi encerrada em 2002, quando a Languiru aliou-se à empresa Alibem Alimentos, de Santo Ângelo/RS, que “passou a adquirir os suínos produzidos pelos associados” (LANGUIRU, 2014, texto digital). Ainda em 1999 a empresa estabeleceu um Supermercado Languiru em Poço das Antas/RS e outro no Bairro Canabarro, na cidade de Teutônia/RS.

Em 2002 a Languiru percebeu a necessidade de reformulação estrutural e funcional, dessa forma procurou “profissionalização administrativa por meio da implementação de medidas de austeridade e enxugamento em todos os setores” (LANGUIRU, 2014, texto digital). Essas mudanças possibilitaram o reingresso da

marca Mimi ao mercado de laticínios no ano de 2003 e, devido ao sucesso de vendas, permitiu a edificação, entre 2004 e 2005, da própria indústria de produtos lácteos, propiciando premiações pelas inovações realizadas na unidade.

Em 2006 a Cooperativa obteve bons resultados e grande avanço, que permitiram realizar investimentos no setor lácteo e a conclusão de uma moderna sala de cortes no Frigorífico de Aves (LANGUIRU, 2014, texto digital), bem como a inauguração de novos centros de vendas por todo o estado, e em 2008 recuperou a produção de embutidos no Frigorífico de Aves em Westfália/RS.

Uma série de investimentos em infraestrutura permitiu, em 2009, a ampliação da suinocultura com a inauguração de mais uma Unidade Produtora de Leitões em Bom Retiro do Sul/RS. Outro investimento foi o novo prédio do Supermercado Languiru, na cidade de Teutônia/RS, visando disponibilizar um local mais adequado e confortável aos clientes. No mesmo ano, em Cruzeiro do Sul/RS, foi estabelecida a Agrocenter Languiru, loja de máquinas, ferramentas e bazar e no ano seguinte, inaugurada em Teutônia/RS. Ainda em 2010 foi investido no Frigorífico de Suínos, na cidade de Poço das Antas/RS e nesta mesma cidade, a necessidade dos associados levou, em 2011, à inauguração de um Supermercado Languiru. Neste ano a Indústria de Laticínios recebeu o prêmio mais significativo do Programa Produção Lugar de Craques, que é um treinamento promovido pela TetraPak, em mais de 120 indústrias lácteas brasileiras, posicionando a Cooperativa em 1º lugar.

Outros investimentos realizados foram em Poço das Antas/RS, em 2012, com o estabelecimento do Frigorífico de Suínos, mais audacioso investimento realizado pela Cooperativa, e no Bairro Languiru, em Teutônia/RS, a comemoração dos cinquenta e sete (57) anos da Cooperativa com a inauguração da nova Agrocenter Languiru - Insumos. Em 2013 foi a vez do Bairro Canabarro receber a quarta loja Agrocenter Languiru, em Teutônia/RS.

Atualmente a Cooperativa Languiru “[...] vive um novo momento histórico, de crescimento, [...] retorno dos investimentos realizados, [...] credibilidade e [...] consolidação do seu modelo de gestão [...]” (LANGUIRU, 2014, texto digital). A empresa está posicionada no 158º lugar entre as empresas de maior destaque da Região Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) do país, ocupa a posição

de número 59 entre as maiores empresas do Rio Grande do Sul e entre as cooperativas de produção, está solidificada na 3ª posição no estado.

No Frigorífico de Aves, localizado na cidade de Westfália/RS, por exemplo, são abatidos 2,3 milhões de aves por mês, produção que é 50% destinada ao mercado externo, distribuída entre quarenta (40) países da África, América Central, Ásia e Europa. Neste frigorífico também opera a Indústria de Embutidos, com capacidade de produção de trezentas (300) toneladas mensais, comercializadas nos mercados nacional e internacional.

A Indústria de Laticínios, localizada no município de Teutônia/RS, contém todos os processos industriais automatizados, gerando a produção mensal de “[...] mais de 10 milhões de litros de leite, envasados nas versões pasteurizada e longa vida” (LANGUIRU, 2014, texto digital). A Fábrica de Rações tem capacidade produtiva de 70 toneladas de rações por hora, e são preparadas em torno de “[...] 90 fórmulas de rações, para diferentes etapas de crescimento dos animais nos segmentos de aves, suínos, bovinos de corte e de leite, peixes, caprinos e ovinos [...]” (LANGUIRU, 2014, texto digital).

O Frigorífico de Suínos, localizado na cidade de Poço das Antas/RS, tem capacidade de abate de 2.500 suínos por dia e sua proporção está vinculada a produção de suínos das Unidades Produtoras de Suínos sustentadas pela cooperativa. A carne suína é comercializada dentro do país e também exportada.

No setor de varejo e supermercados, a Cooperativa Languiru conta com 4 (quatro) supermercados, sendo 2 (dois) deles localizados na cidade de Teutônia/RS, nos Bairros Languiru e Canabarro, e outros 2 (dois) nas cidades de Bom Retiro do Sul/RS e Poço das Antas/RS. Os Supermercados Languiru tem ampla variedade de produtos e ambiente pensado para oferecer conforto aos associados e clientes. Também mantém 3 (três) lojas Agrocenter Languiru, 1 (uma) localizada em Cruzeiro do Sul/RS e outras 2 (duas) em Teutônia/RS. Neste último município, apresenta a loja Agrocenter Insumos, que disponibiliza a associados e clientes insumos e ferragens.

Ainda, preocupada com as condições de acompanhamento e aperfeiçoamento do sistema produtivo, a Cooperativa Languiru oferece aos

associados subsídio técnico para a propagação de orientações corretas e técnicas de produção, por meio de visitas cotidianas de “profissionais de diferentes áreas, como engenheiros agrônomos, médicos veterinários, zootecnistas, técnicos em agropecuária e administradores” (LANGUIRU, 2014, texto digital). A Cooperativa também ampara seus associados com programas de incentivo à produção, prestando auxílio em investimentos necessários nas propriedades, por meio de financiamentos próprios ou em parceria com instituições financeiras. Diretamente ligadas a este programa, as lojas Agrocenter disponibilizam produtos que preencham os requisitos das propriedades rurais.

Desde a fundada, a Cooperativa Languiru tem seus valores motivados pelos princípios cooperativistas, e a posição que atualmente ocupa no mercado é fruto de trabalho árduo, competente e de engajamento com a qualidade e excelência dos seus produtos e serviços.

4.1.1 Missão, visão e valores

A filosofia de trabalho da Cooperativa Languiru está expressa por meio da sua Missão, Visão e Valores, descritos a seguir.

Missão: “Agregar valor na produção, transformação e comercialização de produtos oriundos de pequenas propriedades rurais, oferecendo alimentos e serviços de qualidade para associados, colaboradores, clientes e sociedade”.

Visão: “Ser referência na busca de soluções em alimentos e serviços”.

Valores: “Honestidade: garantir a seriedade, o compromisso e a transparência nas ações; Cooperação: estimular o trabalho em equipe e a cooperação entre todas as partes interessadas; Tradição: manter a qualidade e a credibilidade dos produtos e serviços; Melhoria contínua: aperfeiçoar permanentemente os produtos e serviços através do desenvolvimento humano e tecnológico; Sustentabilidade: manter os negócios através do equilíbrio econômico, social e ambiental”.

4.1.2 Práticas sociais e sustentáveis

Preocupada com o desenvolvimento social, a Cooperativa Languiru “[...] acredita que o esporte, o lazer e a cultura são fatores determinantes na formação e bem estar das pessoas” (LANGUIRU, 2014, texto digital). Neste contexto, estimula a prática de esportes, por meio de apoio ao time de voleibol do colégio Martin Luther, de Estrela/RS, às equipes de atletismo do Colégio Teutônia, Escolhinha de Futebol Juventus e à equipe de futsal Associação Teutoniense de Futsal (ASTF), todos da cidade de Teutônia/RS.

A Cooperativa Languiru busca estimular integração com a comunidade regional, por meio de atividades que envolvam seus colaboradores, familiares e comunidade. Algumas das atividades desenvolvidas são “a competição esportiva Intersetores, Baile de Casais, Festa Natalina, Semana Interna de Prevenção de Acidentes com Show de Talentos, lembrança por ocasião do Dia do Trabalho, cartão de aniversário e presente de final de ano” (LANGUIRU, 2014, texto digital).

O processo de desenvolvimento organizacional da Cooperativa Languiru abrange a visão estratégica de gestão de pessoas e, neste contexto, a educação é um pilar fundamental, razão pela qual estimula a formação profissional continuada de seus colaboradores, oferecendo capacitações (cursos, palestras, oficinas), viagens de estudo, visitas técnicas e bolsas de estudos para cursos técnicos, graduação e pós-graduação.

No âmbito da sustentabilidade, a Cooperativa Languiru pratica diversas ações que levam à qualificação dos serviços prestados por meio do equilíbrio econômico, social e ambiental, colaborando com o desenvolvimento da cooperativa e de seus associados. No Frigorífico de Suínos, bem como na Indústria de Laticínios, a empresa realiza tratamento de efluentes, com moderna estrutura automatizada, que atende as normas legais, fornece segurança aos colaboradores e permite a reutilização de parte do afluente final.

Na área industrial existem cisternas que recolhem a água das chuvas para aproveitamento na lavagem de veículos e do pátio da fábrica. No Frigorífico de Aves, investiu-se em uma nova caldeira, que aperfeiçoa a criação de vapor e permite apropriado controle das emissões atmosféricas. E, em parceria com outras

empresas, realiza anualmente o recolhimento de embalagens de agrotóxicos utilizadas pelos cooperados. Também realiza “a coleta de resíduos infectantes dos incubatórios, das unidades produtoras de leitões e do matrizeiro da Cooperativa” (LANGUIRU, 2014, texto digital), bem como, em todas as Unidades Produtivas, o recolhimento de lâmpadas.

Outra ação sustentável é a adesão ao Projeto Energia Verde em Harmonia Ambiental, da Cooperativa Certel Energia, que objetiva neutralizar a emissão de gases poluentes do processo produtivo, por meio do plantio de árvores ou da manutenção e monitoramento de áreas intactas de vegetação nativa, utilizando o Selo Carbono Neutro nas embalagens dos produtos lácteos. Associada ao controle e manutenção da vegetação nativa, outra prática existente nas propriedades da Cooperativa é o cultivo de árvores para posterior uso na combustão das caldeiras das Unidades Produtivas.

Além das ações citadas, a Cooperativa Languiru oferece às escolas palestra com tema ambiental e participa do Programa Revive Boa Vista, projeto desenvolvido pela Parceiros Voluntários de Teutônia/RS, que busca a conscientização da população sobre a separação de resíduos e preservação das águas do Arroio Boa Vista, por meio do plantio de árvores e coleta de objetos e resíduos às margens do arroio. Essas ações contribuem na melhoria da qualidade de vida da comunidade regional.

4.2 Docile Alimentos Ltda: breve histórico

O estabelecimento de uma fábrica artesanal de balas e massas na cidade de Lajeado/RS, em 1936, deu início à história da Docile Alimentos Ltda. Porém, passados 55 anos de tradição familiar, foi somente em 1991 que a indústria, primeiramente chamada de Glucoamido, passou a se chamar Docile Alimentos Ltda. O foco da empresa, neste período, era a distribuição de insumos para o setor alimentício rio-grandense, e a partir do ano de 1995, com a produção de refrescos em pó, a empresa deu início às atividades industriais, tomando proporções maiores.

Em 1998 a empresa investiu em seu parque industrial na cidade de

Lajeado/RS, equipando com sistemas de computação que permitiram abranger todas as etapas de produção, originando “um avançado controle tecnológico” (DOCILE, 2014, texto digital). A automação existente na indústria permitiu eficiente harmonia das equipes de vendas e logística, bem como processos inovadores e produtos reconhecidos, possibilitando a captação de novos mercados.

Em 2002 a Docile, denominação que será utilizado neste trabalho, passou a não mais desempenhar a atividade de distribuidora, focando na fabricação de *candies*. O lançamento de “produtos inovadores, de valor agregado e preços competitivos” (DOCILE, 2014, texto digital) resultou na consolidação da empresa no âmbito nacional e a lançou para o mercado internacional, participando de grandes feiras do setor de alimentos e *candies*.

No ano de 2011 a empresa inaugurou em Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana de Recife/PE a Docile Nordeste, que está instalada em um prédio alugado e produz essencialmente refresco em pó.

Ao longo dos anos, os resultados do sucesso dos produtos decorreram na ampliação do portfólio, tanto que a indústria passou a produzir, em 1999, balas de goma, em 2001, pastilhas, em 2006, chicles de bola, em 2009, balas de gelatina e em 2013, *marshmallows*. Tem como principais produtos DociGummies, Minigoma Refrescante, Docigomas, Cléx, Xclé, Zoah!, Doci MaxMallows, Rolly Minty, Pasticlé, Mini Minty, Minty, Pastille, Teens, refresco em pó Tandy e refresco Docile, estes comercializados em todo o Brasil e em cinquenta (50) nações dos 5 (cinco) continentes.

Atualmente a Docile tem reconhecimento pela qualidade e inovação de seus produtos, é a segunda maior produtora de balas de goma do Brasil e a maior produtora de pastilhas da América Latina. Conta com mais de 200 itens, distribuídos em 6 (seis) linhas de produção: balas de gelatina, balas de goma, pastilhas, chicles de bola, refrescos em pó e *marshmallows*. Sua capacidade produtiva chega a 2,3 mil toneladas mensais, e sua atual produção a 1,6 mil toneladas mensais.

O parque industrial da Docile está localizado em uma área de 40 mil m² e suas edificações contam com 20 mil m² de área construída, abrangendo estrutura de última geração, que abriga linhas de produção e área administrativa, empregando

cerca de quinhentos e trinta (530) colaboradores. A empresa possui selo ISO 9.001, certificado pela *British Standards Institution* (BSI) do Brasil e está amplamente empenhada na melhoria contínua de produtos e processos.

Para o ano de 2014 está prevista a construção da Unidade Industrial da Docile Nordeste, que possui cerca de trinta e cinco (35) funcionários, em uma área adquirida na cidade de Vitória de Santo Antão/PE, localizada às margens da BR-232.

Preocupada com seus consumidores e com a qualidade de seus produtos, a Docile busca inovar e fazer bem feito tudo o que faz. “Qualidade, ineditismo, ética, ousadia, saúde, sustentabilidade e respeito pelo consumidor são políticas que norteiam suas ações, dentro e fora da empresa” (DOCILE, 2014, texto digital).

4.2.1 Missão, visão e valores

A filosofia de trabalho da Docile está expressa por meio da sua Missão, Visão e Valores, descritos a seguir.

Missão: “Ser a melhor empresa nacional do setor, com alta qualidade, inovadora e gerando resultado”.

Visão: “Despertar o desejo por nossas marcas, satisfazendo clientes, integrantes da organização e sociedade”.

Valores: “Fazer bem feito; jeito simples de ser e agir; responsabilidade em todas as ações; respeito, capacitação e valorização das pessoas; melhoria e inovação dos produtos e processos; organização, limpeza; higiene, saúde e segurança do trabalhador; atenção e dedicação ao cliente; Responsabilidade Social e Sustentabilidade; lucratividade e gestão participativa”.

4.2.2 Práticas sociais e sustentáveis

A Docile acredita que com comprometimento e “[...] cuidado com os

processos que envolvem os colaboradores, a comunidade e o meio ambiente” (DOCILE, 2014, texto digital), será possível transformar o planeta em um lugar socialmente igualitário e justo, além de proporcionar boas condições para a sua sustentabilidade organizacional como um todo.

Por meio de “[...] campanhas sociais, auxílio a entidades beneficentes, incentivo ao esporte e apoio a eventos a Docile atua junto à comunidade estimulando a responsabilidade social” (DOCILE, 2014, texto digital). Também presta apoio financeiro à Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de Lajeado, à Fundação para Reabilitação das Deformidades Crânio-Faciais (FUNDEF) de Lajeado, à Sociedade Lajeadense de Auxílio aos Necessitados (SLAN) e doações de produtos ao programa Mesa Brasil SESC/RS. Ainda, é patrocinadora oficial do time de basquete Docile/CEAT/Bira, na categoria infanto-juvenil.

Preocupada com as questões ambientais, a Docile incorporou ações que garantem, a médio e longo prazos, o alcance da sustentabilidade, fazendo com que nenhum resíduo da fábrica seja descartado sem tratamento. A coleta seletiva foi uma das primeiras ações implantadas pela empresa para reduzir impactos ambientais e evitar o envio a aterros. Os materiais são separados e encaminhados para empresas especializadas na correta destinação.

A empresa possui um distinto sistema de tratamento de efluentes, e os dejetos derivados do processo industrial, do refeitório e dos sanitários, antes de serem encaminhados ao meio ambiente, são 100% tratados e canalizados para uma lagoa com peixes, evidenciando a qualidade da água. Na área industrial a empresa adotou o sistema de Produção Mais Limpa, e todos os efluentes resultantes do processo fabril apresentam a mínima carga poluidora possível, reduzindo o uso de produtos químicos para tratamento, além de facilitar o processo.

Por meio de um projeto luminotécnico as áreas de produção foram adaptadas com lentes prismáticas, buscando iluminação de luz natural, ocasionando na diminuição do consumo de energia elétrica. Outra preocupação da empresa é a coleta da água das chuvas por meio dos telhados dos prédios. A água coletada é reaproveitada para irrigação do gramado e utilizada na caldeira de geração de vapor.

Além dessas ações citadas, a Docile está continuamente preocupada com a consciência ambiental de seus colaboradores. O setor de Meio Ambiente participa ativamente nas ações de integração de novos colaboradores e incentivo à participação de projetos como o “Viva o Taquari Vivo”, iniciativa da Associação Comercial e Industrial de Lajeado (ACIL), Parceiros Voluntários e centro Universitário UNIVATES. O projeto “[...] busca conscientizar a comunidade sobre a importância da preservação do ecossistema” (DOCILE, 2014, texto digital) por meio da coleta de objetos depositados às margens do rio Taquari. A empresa não só apoia estas iniciativas, como auxilia na coleta, separação e encaminhamento dos resíduos aos centros de triagem das prefeituras municipais de Estrela/RS e Lajeado/RS, por meio da participação voluntária de seus colaboradores.

4.3 Sorvebom Industrial Ltda: breve histórico

A Sorvebom Industrial Ltda, conhecida e denominada neste trabalho por Sorvebom, foi fundada no município de Estrela/RS, em janeiro de 1983, por Martin e Tânia Eckhardt. Seu produto fez tanto sucesso que, ainda naquele ano, levou à inauguração de uma segunda loja, esta na cidade de Lajeado/RS e, três anos mais tarde, se instalou em um prédio situado na Avenida Benjamin Constant, uma das mais movimentadas vias da cidade. Ainda em 1986 a Sorvebom encaminhou a solicitação de registro da marca, porém a tentativa não obteve sucesso.

A necessidade de readequação do desenho da marca era saliente, e em 1988 investiu no desenvolvimento de um novo *design* da marca, fortalecendo a identidade visual da empresa. Outro marco foi a inauguração de nova filial na área central da cidade de Lajeado/RS.

Em 1991 a matriz foi transformada em loja conceito e, por consequência, elaborou-se o primeiro cardápio da sorveteria. Neste ano foi realizada nova tentativa de registro da marca. No ano seguinte a Sorvebom realizou a compra de uma máquina de produção contínua, para qualificar sua produção. Em paralelo, descobre outra empresa com a mesma marca em Minas Gerais e realiza nova tentativa de registro da marca. Em 1994 lança o *buffet* de sorvetes, tornando-se uma das primeiras do interior do estado a trazer a novidade. Nesse ano, além de dispor

buffets nas lojas, modernizou a loja do centro de Lajeado e inaugurou a loja do Unishopping, hoje chamado de Shopping Lajeado.

A empresa ampliou, em 1996, sua gama de produtos com os potes de 2 (dois) litros, de 1 (um) litro e copinhos, aumentando a escala de vendas e aderindo às vendas por atacado. Em 1997 recebeu a autorização para registro da marca e, com isso, investiu na atualização da marca por meio da modernização das lojas, rótulos e embalagens e inovou ao comprar congeladores para disponibilizar seus produtos nos mercados da região.

Devido à alta demanda, em 1998, a empresa investiu em seu primeiro transporte “de distribuição, em duas máquinas contínuas e cem congeladores” (SORVEBOM, 2014, texto digital) e constituiu uma equipe de vendas externas e outra de distribuição. Dois anos mais tarde, em 1999, adquiriu mais cem (100) congeladores e seu segundo veículo de distribuição, atendendo o volume de vendas. Também criou seu primeiro mascote, o Sorveboy, personagem posteriormente retratado em gibis distribuídos nas escolas de toda a região a fim de conscientizar os estudantes sobre o efeito estufa.

No ano de 2000 foi criado o Ciclo Contínuo de Investimentos, programa de planejamento estratégico, cujo objetivo estabelecia o desenvolvimento com os *stakeholders* (fornecedores, diretores, consultores, apoiadores, assessores, colaboradores, clientes e sociedade) da empresa, por meio dos resultados alcançados em razão dos investimentos. De forma inovadora lançou a produção de sorvetes com leite B e morangos livres de agrotóxicos, por meio de um rigoroso controle de fornecedores e, preocupada com o controle sanitário, assinou em 2001 uma parceria com o Polo de Modernização Tecnológica do Vale do Taquari, do Centro Universitário UNIVATES. No ano seguinte firmou convênio para introdução do Programa Alimento Seguro (PAS), que foi colocado em prática em 2002, ano em que a empresa lançou nova identidade visual e alcançou a produção de 1.200 litros de sorvete por hora e de 1.500 litros de picolés por hora.

Em 2003 a Sorvebom recebeu a certificação do PAS e o Selo da Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS) de Qualidade, tornando-se uma das 3 (três) empresas do setor alimentício contempladas com as certificações no Brasil.

Também nesse ano recebeu o Prêmio Reconhecimento dos Consultores do Sebrae - Categoria Setorial Agronegócio (Alimentação).

No ano de 2004 foram lançados os sorvetes *light* e o *site* da empresa entrou em operação. Em 2005 foi realizado o planejamento dos anos 2005-2015, que, em sua abrangência, considerou a edificação de uma fábrica, que atende todas as condições legais e a distingue como referência nacional no setor.

Na Expovale, Feira Industrial, Comercial e de Serviços do Vale do Taquari/RS, do ano de 2006, ocorreu o lançamento do Sorbet, uma linha de sorvetes sem lactose e livre de gordura trans. Neste ano também foi criada uma série de produtos para o inverno, como forma de aumentar as vendas no período de baixa temporada. Em 2007 a Sorebom recebeu o prêmio Inovação Tecnológica, concedido pela Associação Gaúcha das Indústrias de Gelados Comestíveis (AGAGEL), por decompor a gordura trans de toda a linha de produtos. Esse mesmo ano também foi marcado pelo começo da integração ao Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos – ISO 22.000:2006 e pela compra da área de terras para instalação da almejada fábrica.

Em 2008 a Sorebom foi agraciada com a certificação NBR ISO 22.000:2006 e se tornou a primeira no estado do Rio Grande do Sul e a segunda brasileira a obter o título. Neste ano a "Fábrica Amiga Sorebom" foi planejada e projetada e sua construção realizada entre os meses de janeiro a dezembro de 2009, em uma área de 3.0523,31 m². A transferência para a Fábrica Amiga ocorreu somente em 2010, após a reestruturação e adequação de setores da empresa e de avaliação do planejamento.

A necessidade de readequação levou, em 2011, à compra de uma máquina italiana com capacidade de produção de 6.000 picolés por hora e à reformulação das linhas de produção, permitindo o lançamento de vários sabores de sorvetes e picolés, consolidados no ano de 2012, ano em que a empresa ampliou sua atuação no estado.

Hoje a Sorebom possui aproximadamente 90 funcionários, distribuídos entre a matriz e 3 (três) sorveterias na cidade de Lajeado/RS. As sorveterias apresentam identidade visual padronizada, vasto cardápio de taças, *bufê* de sorvetes com mais

de 24 sabores, sucos e sanduiches. Além da estrutura do parque ambiental e fábrica nos padrões da norma ISO 22.000, a empresa investiu na estação de tratamento de afluentes e esgotos, adaptou cisternas com capacidade de 100 mil litros para coleta da água da chuva, adotou a reciclagem de resíduos sólidos, instalou painéis solares, lâmpadas de alto rendimento e baixo consumo, projetou painéis e divisórias que abrandam o uso da energia elétrica e a necessidade de uso de climatizadores de ambiente e aderiu à logística reversa.

Em novembro de 2014 será implantado um sistema de rastreamento, via satélite, da frota de veículos distribuidores para monitoramento da temperatura dos produtos em seu transporte até os clientes, obedecendo a política da empresa quanto à qualidade de seus produtos. E, no próximo ano a empresa projeta a realização do planejamento estratégico para os anos de 2015 a 2025.

4.3.1 Práticas sociais e sustentáveis

Para a Sorvebom, a sustentabilidade nos negócios significa desenvolver processos no qual os investimentos se voltem para a evolução de todos os parceiros envolvidos, a fim de possibilitar vida longa a comunidade local e global, governo, clientes, fornecedores, colaboradores e familiares. Neste sentido, a Sorvebom considera importante manter uma rede permanente de parceiros que possam se qualificar e evoluir com a empresa. Assim, no ano 2000, uma das ações da Sorvebom foi o lançamento do gibi Sorveboy, voltado a jovens e crianças com o intuito de conscientização sobre as implicações do efeito estufa.

Preocupada com a qualidade e segurança alimentar de seus produtos, a Sorvebom implantou a Política de Segurança Alimentar e, por meio dela, investiu em tecnologia avançada para obter melhora contínua de processos, atenta ao meio ambiente e à satisfação dos clientes, funcionários, fornecedores, diretores e sociedade.

Outra ação da empresa foi a construção de uma das mais avançadas edificações do setor da indústria alimentícia do país, a Fábrica Amiga. Além de atender as exigências legais, a fábrica compreende padrões rígidos de controle,

contando com a certificação de segurança alimentar e um sistema que proporciona segurança e equilíbrio com o meio ambiente.

Dentre os diferenciais da Fábrica Amiga, está o recolhimento e armazenamento de até 100 mil litros de água da chuva; janelas posicionadas para melhor aproveitamento da iluminação natural e redução de consumo de energia elétrica; cobertura do setor de depósito adaptada com telhas térmicas; forro e paredes com isolamento térmico no setor da produção; programa Produção Mais Limpa, com o intuito de diminuir o consumo de água e fazer a limpeza das máquinas com a mesma eficiência; e o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, com o intuito de não gerar resíduos, se gerar, procurar reaproveitá-los e, não havendo reaproveitamento, separá-los e encaminhá-los ao correto destino.

Outra prática da empresa é o tratamento de efluentes industriais utilizando um sistema inovador com minhocas, chamado de biofiltro e implantado por uma empresa espanhola, reduzindo quantias de produtos químicos utilizados no tratamento e operação da Estação de Tratamento de Efluentes, gerando húmus, por meio da compostagem dos resíduos. Neste contexto, os efluentes sanitários também são englobados em um sistema de tratamento localizado na parte frontal da fábrica. Todos os resíduos finais produzidos são devidamente tratados e canalizados para vias pluviais, autorizados pela Secretaria do Meio Ambiente (SEMA).

Ao lado da fábrica, em uma área de 8.800 m² de preservação, está sendo elaborado o projeto do Parque Ambiental Sorvebom (PAS), que deve ser concretizado nos próximos 2 (dois) anos e priorizará a harmonia do meio ambiente local e demonstrará o respeito da empresa com o ambiente. No futuro o parque abrangerá trilhas com orientações ecológicas, parados para observação e classificação da flora e fauna locais.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas com funcionários das empresas foco do estudo, visando atender os objetivos propostos. Assim, inicia-se a apresentação e análise dos dados com o perfil dos entrevistados por empresa.

5.1 Perfil dos entrevistados por empresa

Os Quadros 1, 2 e 3 a seguir, identificam o perfil dos entrevistados das empresas Cooperativa Languiru, Docile e Sorvebom, por meio do cargo, da idade, escolaridade, área de atuação na empresa, do tempo de atuação na empresa e tempo de atuação na área relacionadas às ações sustentáveis.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados da Cooperativa Languiru

Cargo	Idade	Escolaridade	Área de atuação	Tempo de atuação na empresa	Tempo de atuação na área
Coordenador de produção	34 anos	2º grau completo	Produção	8 anos	8 anos
Coordenadora técnica	33 anos	Superior completo	Administrativo	8 anos	5 anos
Supervisora de controle de qualidade	38 anos	Superior completo	Laboratório	7 anos	7 anos
Engenheiro ambiental	27 anos	Pós-graduação completa	Engenharia corporativa	4 anos	4 anos

Fonte: Entrevistas semiestruturadas realizadas pela autora (2014).

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados da Docile

Cargo	Idade	Escolaridade	Área de atuação	Tempo de atuação na empresa	Tempo de atuação na área
Assistente de produção	37 anos	2º grau completo	Produção Pastilhas	6 anos	6 anos
Assistente de produção	28 anos	1º grau completo	Produção Gomas	8 anos	8 anos
Analista comercial	28 anos	Ensino superior incompleto	Administrativo / Comercial	9 anos	2 anos e 6 meses
Supervisor de meio ambiente	35 anos	Pós-graduação completa	Meio ambiente	5 anos e 9 meses	5 anos e 9 meses

Fonte: Entrevistas semiestruturadas realizadas pela autora (2014).

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados da Sorvebom

Cargo	Idade	Escolaridade	Área de atuação	Tempo de atuação na empresa	Tempo de atuação na área
Operador da estação de tratamento de efluentes	61 anos	4ª série completa	Tratamento de efluentes	3 anos	3 anos
Supervisor de produção e manutenção	28 anos	Ensino superior incompleto	Produção e manutenção	1 ano e 1 mês	1 ano e 1 mês
Diretor	53 anos	2º grau incompleto	Diretoria/ Administrativo	31 anos	31 anos

Fonte: Entrevistas semiestruturadas realizadas pela autora (2014).

A partir das entrevistas com colaboradores da Cooperativa Languiru, percebe-se, conforme o Quadro 1, que o coordenador de produção, a coordenadora técnica, a supervisora de controle de qualidade e o engenheiro ambiental tem idade média de 33 anos. A escolaridade dos entrevistados varia de 2º grau completo a pós-graduação completa e atuam há pelo menos 4 (quatro) anos na empresa, sendo que apenas a coordenadora técnica mudou de setor desde que ingressou na empresa.

No Quadro 2, observa-se que na empresa Docile os assistentes de produção, o analista comercial e o supervisor apresentam média de idade de 32 anos, com escolaridades variando de 1º grau completo a pós-graduação completa. Atuam há pelo menos 5 (cinco) anos na empresa, sendo que somente um deles, que trabalha na área administrativa, atua há 2 (dois) anos e 6 (seis) no atual setor, e os demais atuam nas mesmas áreas desde que ingressaram na empresa.

Verifica-se, no Quadro 3, que na Sorvebom o operador da estação de tratamento de efluentes, o supervisor de produção e manutenção e o diretor tem idade média de 47 anos, com escolaridade variando de 4ª série do ensino fundamental a ensino superior incompleto. É possível perceber diferença de tempo de atuação na empresa, tendo em vista que o diretor, que foi quem fundou a empresa, está há 31 anos na administração, o operador da estação de tratamento de efluentes trabalha há 3 anos na mesma função e o supervisor de produção e manutenção atua na empresa há 1 ano e 1 mês.

Em relação às 3 (três) empresas percebe-se que os profissionais apresentam, em média, maturidade e tempo de serviços na empresa, facilitando o desenvolvimento do trabalho. Esta permanência na empresa e no setor propicia a continuidade das ações sustentáveis, logo os recursos humanos e financeiros investidos.

5.2 Síntese dos relatos dos entrevistados, por item de questionamento

A seguir, são apresentados e analisados, por item de questionamento, conforme descrito no Apêndice B, os relatos dos participantes da pesquisa, visando identificar suas percepções sobre sustentabilidade organizacional.

Questão 1 - Quando iniciou os programas de sustentabilidade?

Os funcionários da Cooperativa Languiru, Docile e Sorvebom enfatizam que a partir de determinado momento as empresas perceberam a necessidade de implantar práticas voltadas à sustentabilidade não somente para adequação à legislação, mas também pela preocupação ambiental e econômica. E, essas práticas foram sendo aprimoradas ano a ano.

- Quando entrei já existiam algumas práticas, como, por exemplo, as situações específicas para atendimento de legislação, estações de tratamento, destinações de resíduos, Selo Carbono Neutro, em parceria com a Certel na Indústria de Laticínios, há mais de 10 anos realizamos a coleta da água da chuva no Frigorífico de Aves, postos de recolhimento de pilhas, baterias e óleo de cozinha nos Supermercados, onde a comunidade tem acesso para depósito desde que foram inaugurados. Após a minha entrada foi realizado, no novo Frigorífico de Suínos, o sistema de coleta de água das chuvas e reutilização do efluente tratado está sendo finalizado para lavagem de caminhões e pátio e usos menos nobres. A Languiru tem

caráter social, é associada aos parceiros voluntários e eu, como representante da empresa, participo ativamente na organização e coordenação do programa Revive Boa Vista, além de participação no Viva o Taquari Vivo (Cooperativa Languiru).

- Quando entrei as práticas já existiam, mas fomos aprimorando elas. [...] na época, em 1998, elas aconteciam bem, não com a força que tem hoje, [...] em que a preocupação com a área da sustentabilidade vem desde a construção dos prédios, [...] e a instituição dos programas 5S's, ISO e outros processos ligados à qualidade. A questão da gestão sustentável efetivamente começou em 2005, com o redimensionamento de alguns processos e atuação forte na Produção Mais Limpa (Docile).

- No ano 2000 começamos a desenvolver relações socioambientais. Criamos a mascote chamada Sorveboy, que fez parte da história de um gibi, que explicava o efeito estufa, [...] com mais de 20 mil exemplares impressos e distribuídos nas escolas da região [...] (Sorvebom).

A Cooperativa Languiru deu início aos programas de sustentabilidade, primeiramente com o intuito de atender a legislação, porém foi aprimorando e instituindo outras práticas de postura proativa, fortalecendo a cultura, como o Selo Carbono Neutro na Indústria de Laticínios, o recolhimento de baterias, pilhas e óleo de cozinha nos supermercados e sua participação em projetos como o Revive Boa Vista e Viva o Taquari Vivo.

Na Docile as práticas começaram a ser implantadas por volta do ano de 1998, e se intensificaram em 2005 com a introdução de programas como a Produção Mais Limpa. De lá para cá busca continuamente desenvolver ações ambientais e sociais.

E, na Sorvebom, as práticas começaram a ser desenvolvidas com a criação de um mascote, que também fez parte de uma história em gibi (quadrinhos), publicada no ano de 2000, explicando as consequências do efeito estufa.

A partir dos depoimentos é possível observar que para atingir a sustentabilidade é preciso alcançar crescimento econômico contínuo por meio da gestão racional dos recursos naturais e do uso de tecnologias eco eficientes. Mas, também, o desenvolvimento sustentável é fundamentalmente um projeto social e político que tem o objetivo de elevar a qualidade de vida e atender às necessidades básicas, dedicado ao desenvolvimento equilibrado da sociedade, avaliando a assimilação e a mudança sustentável dos recursos ambientais (DIAS, 2009).

De acordo com Souza, (2000), as políticas e práticas das organizações têm papel principal na redução dos impactos ambientais e na utilização de recursos

naturais, por meio de processos produtivos, que utilizem recursos de modo eficiente, estratégias preventivas, minimização de desperdícios e resíduos, realização de auditorias ambientais, utilização de tecnologias de produção limpas e métodos adequados durante todo o ciclo de vida do produto. Além disso, as empresas devem buscar parcerias e cooperação na transferência de inovações tecnológicas e, *know-how*, que compõem elementos importantes para a sustentabilidade organizacional.

Questão 2 - Como foi a receptividade e adaptação das novas práticas?

É possível verificar que a Cooperativa Languiru está operacionalizando as práticas de desenvolvimento sustentável, mas trata-se de um processo de médio e longo prazos para tornar-se um hábito de vida dos funcionários e não apenas uma rotina nos ambientes de trabalho.

- [...] É claro que algumas pessoas tem mais receptividade e logo aderem a essas práticas, colaborando e atendendo o que se pede, especialmente quanto à separação de resíduos. Mas as participações fora da empresa, como, por exemplo, no projeto do Revive Boa Vista, fazemos o convite aos colaboradores e tentamos motivá-los para participar, mas ainda não temos uma representatividade expressiva de funcionários (Cooperativa Languiru).

Percebe-se adesão às práticas sustentáveis na Docile, refletindo em ações conscientes fora do ambiente de trabalho. Esta adesão também pode ser atribuída à prática da empresa de contratar pessoas que tenham interesses comuns com suas premissas.

- O pessoal aderiu muito bem a essas práticas até porque já é uma política da empresa. Na seleção de pessoal já se busca perfil adequado às políticas da empresa, e desde que entrei sinto que essa consciência vem sendo cada vez maior nas pessoas [...]. Hoje apoiamos um grande projeto que é o Viva Taquari Vivo, que acontece anualmente, em que há um número significativo de colaboradores voluntários da Docile. O interessante é que as pessoas estão indo por consciência e consequência daquilo que elas constroem aqui dentro da empresa [...], ajudando na organização e seleção dos materiais para correta destinação. E percebo que nós todos temos facilidade no processo de seleção dos materiais, porque aprendemos como fazer na empresa (Docile).

Na Sorvebom observa-se, conforme depoimento, que houve receptividade e mudança de comportamento, e quem não se adequou as regras não permaneceu na empresa.

- A receptividade foi boa [...]. No período que implantamos a Produção Mais Limpa, nossa meta foi limpar a fábrica com menos água, para isso promovemos reuniões e treinamos aos funcionários. Tivemos a experiência de pessoas que não se adaptaram e acabaram saindo, mas estamos

conseguindo manter padrão de qualidade e a mudança de comportamento foi percebida (Sorvebom).

De acordo com Dias (2009), a estruturação de desenvolvimento sustentável nas organizações tem se pautado como um estilo de gestão eficiente, com práticas identificadas, como a Produção Mais Limpa, em vez de um aumento do grau de consciência em torno da perspectiva de vida sustentável. Ainda que haja perceptível crescimento da mobilização em torno da sustentabilidade organizacional, ela foca-se antes no ambiente interno das organizações do que em um desenvolvimento socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente correto.

Nesse processo os líderes exercem papel fundamental ao sensibilizar e motivar a empresa para alcançar objetivos sustentáveis e a consciência da responsabilidade socioambiental. Segundo Marcos Madureira, vice-presidente executivo do banco Santander, os líderes devem estar convencidos sobre a importância da sustentabilidade e atuar de maneira exemplar, associando o discurso à prática, permitindo assim o estímulo a seus colaboradores e direção, provocando um efeito de cadeia (IDEIA SUSTENTÁVEL, 2013, texto digital).

Questão 3 - Qual(is) a(s) maior(es) dificuldade(s) ou desafio(s) atualmente?

Por meio dos depoimentos dos entrevistados observa-se que os maiores desafios e dificuldades encontram-se na burocracia da implantação de projetos e ações e na conscientização das pessoas.

- A maior dificuldade é a demora nos processos de encaminhamento de projetos, em relação à legislação e liberação de licenciamentos. Temos um projeto parado de reuso de efluentes, e é um grande problema, porque atrapalha a viabilidade financeira da empresa, assim como a geração de empregos. Outra dificuldade, embora de menor escala, é a conscientização dos colaboradores às práticas (Cooperativa Languiru).

- [...] vejo muitas barreiras burocráticas que impossibilitam as empresas evoluírem mais. Temos o caso da compostagem, na qual a empresa que a recebe não tem mais capacidade de armazenamento de resíduos e acaba deixando de receber mais material, porque está delimitada a uma determinada área. A solução que temos é enviar o material para o outro lado do estado, com um frete mais caro, sem levar em conta todo um trabalho de seleção de uma empresa de transporte licenciada. A nossa atual parceira é uma empresa que esta há dois anos tentando licenciar uma área, para ter mais capacidade de armazenamento e a licença não sai [...]. O estado não evolui no sentido de dar mais agilidade aos processos, [...] embora temos que considerar que nos últimos 4 anos a FEPAM viabilizou o protocolo de documentos on-line, envio de planilhas eletrônicas, não

precisando ir toda hora à Porto Alegre, facilitando nossa vida. Vemos que a situação está melhorando, mas a passos lentos [...] (Docile).

- Acredito que hoje, um dos maiores desafios na área da sustentabilidade da cadeia produtiva é a burocracia brasileira. O governo, em seus três níveis (federal, estadual e municipal) não vem colaborando muito para a evolução das empresas, tem seguido, muitas vezes, até o caminho contrário [...]. Perdemos tempo com coisas que considero dispensáveis, ou seja, poderiam simplificar mais as coisas, principalmente, na parte contábil, tributária e do meio ambiente. Outra questão que me deixa descontente, desanimado e certas vezes me faz pensar em desistir é a falta de comprometimento, responsabilidade, disciplina e educação das pessoas que estão entrando no mercado de trabalho. [...] as pessoas só querem os direitos, não se preocupam em saber quais são os seus deveres. [...] Esses são os dois fatores que mais me preocupam no momento [...] e, em função disso, decidimos que vamos continuar crescendo, mas não mais do jeito que estamos crescendo hoje, pois vemos que estes dois fatores caminham contra a evolução do nosso negócio e do processo de sustentabilidade (Sorvebom).

A partir dos depoimentos, evidencia-se semelhança entre as opiniões das empresas, reflexo da precariedade da administração ambiental, que deveria dar sustentação a um sistema mais amplo de gestão ambiental, que envolve o setor privado e público. Conforme Dias *apud* IBGE (2009), considerando a pesquisa realizada em 2002 e divulgada pelo IBGE em 2005, somente 6% dos municípios brasileiros têm secretarias votadas unicamente a questões ambientais e 32% não possuem nenhum tipo de órgão atento ao meio ambiente. Considerando o quadro de funcionários dos municípios, somente 1,1% atua na área ambiental. Outra questão percebida diz respeito ao comprometimento dos funcionários com a política e cultura das empresas.

Questão 4 - As práticas sustentáveis contribuíram para a mudança de comportamento em sua vida pessoal?

Uma vez que a empresa instrui e incentiva a realização de práticas concretas e adequadas, ela está contribuindo para o desenvolvimento da consciência de seus funcionários e a construção de uma forte cultura organizacional.

- [...] com certeza a Languiru me fez ver a importância da sustentabilidade como um todo. A minha realidade pode não ser a mesma realidade do outro, mas as minhas necessidades são exatamente iguais a do outro, então temos que entender que eu preciso cuidar e preservar não só por minha causa, mas também por causa do outro. E vejo que a empresa exalta essa questão com seus associados, colaboradores, fornecedores e clientes (Cooperativa Languiru).

- Antes de trabalhar na Docile eu não tinha consciência de separação e reciclagem de lixo. Aqui a gente sempre fala que é uma escola, que nós

aprendemos muito. Acabei levando várias práticas para a minha casa, inclusive, incentivada pela Docile, participo do projeto Viva o Taquari Vivo, e me sinto fazendo o bem (Docile).

- Eu já fazia na minha casa, por exemplo, a seleção do lixo, mas a gente sempre aprende mais coisas na empresa que leva e usa fora do ambiente de trabalho. Essas ações são muito importantes, porque se cada um fizesse a sua parte, o meio em que a gente vive estaria bem melhor (Sorvebom).

Nota-se que as empresas mantêm influência direta sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários, por meio de exemplos e práticas desenvolvidas no ambiente organizacional. Contudo, valores e costumes são transformados por meio da compreensão do real sentido da sustentabilidade, por isso é necessário que governos e empresas continuem investindo na educação. A compreensão de um determinado princípio é facilitado na medida que se está inserido em um ambiente de trabalho em que haja estímulos e orientações.

Segundo Dias (2009), nos últimos anos, uma necessidade estratégica emergente leva em consideração as motivações ambientais devido ao avanço da conscientização ecológica, causada pelo maior acesso à informação da população e ao incessante trabalho realizado por organizações não governamentais e governos em todos os seus níveis. Essas motivações, quando não consideradas devidamente, podem afetar expressivamente a posição competitiva de empresas e departamentos industriais, pois influenciam o comportamento de diversos mercados.

Nesta perspectiva, é importante observar que os profissionais de comunicação corporativa, assim como os que trabalham nos veículos de comunicação, têm o poder de potencializar, por meio da disseminação da informação, os bons exemplos, as ideias que devem ser valorizadas, os modelos que podem ser copiados, em nome de gerar informação adequada à conscientização, que leve as pessoas a adotar comportamentos e práticas mais sustentáveis no ambiente interno e externo das empresas (CEBDS, 2009, texto digital).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do desenvolvimento econômico e da globalização, um novo paradigma tornou-se evidente, exigindo a adoção de novas atitudes voltadas a questões ambientais e sociais, de modo que as gerações futuras não sejam prejudicadas pelas ações das atuais. No âmbito organizacional, a sustentabilidade se tornou um diferencial competitivo, buscando conciliar resultados financeiros e desenvolvimento da sociedade. Este pressuposto define que as atividades empresariais devem ser conduzidas pela busca dos resultados econômicos, sociais e ambientais.

Nessa perspectiva, algumas empresas compreendem o valor e necessidade de incorporar políticas e práticas de gestão capazes de diminuir a interferência humana no equilíbrio do meio ambiente e trazer benefícios econômicos e sociais para as organizações, conseqüentemente, a seus *stakeholders*.

Neste contexto, este estudo procurou identificar a percepção dos funcionários de 3 (três) empresas alimentícias da região do Vale do Taquari/RS sobre sustentabilidade organizacional, por meio de uma pesquisa aplicada e qualitativa. Esta pesquisa revela que as 3 (três) empresas apresentam diversas práticas sustentáveis. No âmbito social e ambiental, demonstram grande preocupação, por meio de adequações estruturais e ações que geram benefícios às empresas, bem como aos seus *stakeholders*, melhorando a qualidade de vida de todos.

A Cooperativa Languiru apoia projetos de cultura, esporte e lazer, e estimula a integração com a comunidade regional, realizando atividades com colaboradores, familiares e comunidades, bem como estimula a formação profissional de seus

colaboradores, oferecendo capacitações, viagens de estudo, visitas técnicas e bolsas de estudos para cursos técnicos, de graduação e pós-graduação. Na área ambiental, realiza tratamento de efluentes no Frigorífico de Suínos e na Indústria de Laticínios, reutilizando parte do efluente final. O Frigorífico de Aves está equipado com caldeira que realiza o controle de emissões de vapor ao ambiente. Também realiza recolhimento da água das chuvas, por meio de cisternas, para aproveitamento na lavagem do pátio e de veículos da empresa. Tem um programa de destinação correta de resíduos, por meio da coleta embalagens de agrotóxicos e resíduos infectantes dos incubatórios nos associados e coleta de lâmpadas nas Unidades Produtivas. Aderiu ao Projeto Energia Verde em Harmonia Ambiental, da Cooperativa Certel Energia, realizando o plantio de árvores e manutenção e monitoramento de áreas intactas de vegetação nativa, participa do programa Revive Boa Vista e, por fim, cultiva árvores para posterior uso na combustão das caldeiras das Unidades Produtivas.

A Docile presta apoio a projetos sociais, auxilia entidades como APAE, FUNDEF, SLAN e Mesa Brasil, incentiva o esporte e apoia eventos. No programa de integração de novos colaboradores, realiza treinamentos com ênfase às ações sustentáveis. Em relação ao meio ambiente, a empresa trata todos os resíduos produzidos na indústria, por meio da coleta seletiva e do sistema de tratamento de efluentes, sendo que nenhum resíduo é descartado sem passar por tratamento. Adotou o sistema de Produção Mais Limpa, reduzindo o uso de produtos químicos para tratamento de efluentes, além de facilitar o processo. Realiza a coleta da água das chuvas por meio dos telhados dos prédios para irrigação do gramado e uso na caldeira de geração de vapor. Além dessas ações incentiva à participação de projetos como o “Viva o Taquari Vivo”, auxiliando, por meio da participação voluntária dos colaboradores, a coleta, separação e encaminhamento dos resíduos.

A Sorvebom, por sua vez, busca desenvolver ações de *marketing* por meio de propagandas e projetos como o Gibi Sorveboy, criado no ano de 2000, para conscientizar os jovens sobre as causas e implicações do efeito estufa. Implantou a Política de Segurança Alimentar e investiu em tecnologia avançada para obter processos eficientes. Construiu a Fábrica Amiga, abrangendo um projeto com padrões rígidos de controle, com a certificação de segurança alimentar e um sistema que proporciona segurança e equilíbrio com o meio ambiente. A Fábrica Amiga

compreende o recolhimento e armazenamento da água da chuva, aproveitamento da iluminação natural e redução de consumo de energia elétrica, telhas térmicas no setor de depósito, isolamento térmico no setor da produção, programa Produção Mais Limpa e o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos. A empresa realiza o tratamento de efluentes industriais e efluentes sanitários. Ainda, está trabalhando no projeto do Parque Ambiental Sorvebom (PAS), que abrangerá trilhas com orientações ecológicas, parados para observação e classificação da flora e fauna locais.

A partir do exposto, conclui-se que, apesar de todas pertencerem ao mesmo ramo, cada empresa tem peculiaridades e formas de atuação, dessa forma estudam, planejam e executam ações sustentáveis condicionadas a suas premissas. É perceptível que algumas práticas são instituídas para atender a legislação vigente, no entanto evidencia-se a preocupação de não apenas atender a lei, mas ir além, buscando o equilíbrio econômico, social e ambiental, por meio de políticas de responsabilidade socioambiental, demonstrando a consciência do desenvolvimento sustentável.

Considerando os conceitos citados ao longo deste estudo e relacionando-os com as entrevistas realizadas por meio dos onze (11) funcionários de 3 (três) empresas, observa-se que todos compreendem a relação da sustentabilidade com as atividades ambientais praticadas pelas empresas e acreditam na importância de seu desenvolvimento, embora não seja possível afirmar que todos tenham a mesma interpretação sobre os conceitos de sustentabilidade organizacional.

Ponderando o perfil dos entrevistados, a pesquisa revela seu grau de maturidade e experiência. No que se refere à escolaridade, pode-se considerar que quanto maior o nível de escolaridade, maior é a compreensão e associação da sustentabilidade com as práticas desenvolvidas na empresa. De forma geral, igualmente pode-se dizer que quanto maior o nível de hierarquia, maior a compreensão sobre o tema. Os colaboradores que atuam no setor de produção ou afins tem contato com grande parte das práticas realizadas pela empresa, já os que atuam na área administrativa, tem conhecimento sobre um menor número de práticas. Isso provavelmente se deve pelo fato das áreas de produção e meio ambiente estarem diretamente ligadas às práticas sustentáveis em sua maioria. Já a

associação do tempo de atuação na empresa em relação a compreensão sobre a sustentabilidade não está clara nas entrevistas realizadas. Nesse sentido, pode-se afirmar que quanto maior o nível de escolaridade, associado ao maior nível de hierarquia e ao setor de atuação, maior a compreensão sobre a sustentabilidade organizacional.

Nas narrativas dos entrevistados é possível perceber que as práticas realizadas no ambiente organizacional ampliam o entendimento sobre a sustentabilidade e, conseqüentemente, sua conscientização. Quanto maior a instrução e o incentivo da empresa, maior a adesão dos funcionários. Na Cooperatiiva Languiru, percebe-se que o processo está sendo estruturado e, aos poucos, ganhando relevância. Segundo depoimentos, as ações percebidas na empresa permitiram ampliar o conhecimento da sustentabilidade como um todo, sendo praticadas com naturalidade. Na Docile, as práticas refletiram no ambiente externo, demonstrando que seus esforços estão surtindo efeitos. Já na Sorvebom, a adesão às ações sustentáveis foi positiva, também influenciando no ambiente externo à organização.

Diante dessas considerações, acredita-se que o problema e os objetivos da pesquisa foram atendidos, sendo possível afirmar que é a promoção da sustentabilidade organizacional se dá por meio de investimentos nas pessoas e nos processos de trabalho. Essa articulação gera novo modo de pensar, implicando em mudanças de valores, costumes e comportamentos, logo de viver, produzir e preservar.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Meios de hospedagem: Sistema de gestão da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: ABNT; SEBRAE, 2012.
- ALENCASTRO, Mário Sérgio Cunha. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. Curitiba: Ibplex, 2010.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. Disponível em: <<http://www.fernandoalmeida.com.br>>. Acesso em: 26 mai. 2014.
- _____. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é - o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BUNGE. **O Futuro da Sustentabilidade na Indústria de Alimentos**. 2010. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/Imprensa/o-futuro-da-sustentabilidade-na-industria-de-alimentos>>. Acesso em: 06 jun. 2014.
- CEBDS. Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. 2009. Disponível em: <<http://cebds.org.br/publicacoes/guia-de-comunicacao-e-sustentabilidade/#.U5ZeNfmwIUw>>. Acesso em: 23 mai. 2014.
- CHEMIM, Beatriz Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARO, Priscila B. de O.; CLARO, Danny P.; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez., 2008.

CMMAD. Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: **Nosso Futuro Comum**. Genebra: CMMAD, 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

CNI. Confederação Nacional da Indústria; ABIA. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Sustentabilidade na indústria da alimentação: uma visão de futuro para a Rio+20** / Confederação Nacional da Indústria. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Brasília: CNI, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DOCILE. Disponível em: <<http://www.docile.com.br/>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

FÓRUM INTERNACIONAL DE LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE. **Soluções Transformadoras**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ila-net.org/Communities/RN/LeadershipSustainability.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2014.

FURTADO, Jorge Salvador. **Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: NEAMA/CRA, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Antônio do Nascimento. **Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais**. Monografia. Viçosa: UFV, 2005.

GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos *et al.* **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

IDEIA SUSTENTÁVEL. Encontro Anual da Plataforma Liderança Sustentável. 2013. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2014/02/lideres-devem-ser-exemplos-afirma-vice-presidente-de-sustentabilidade-do-santander/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

INSTITUTO AKATU. **Rumo à sociedade do bem-estar: assimilação e perspectivas do consumo consciente no Brasil – Percepção da responsabilidade social**

empresarial pelo consumidor brasileiro. Textos de Aron Belinky e Helio Mattar. São Paulo: Instituto Akatu, 2013.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.

Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e nas cadeias de valor. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

_____. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis.** São Paulo: Instituto Ethos, 2013.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo (Org.). **Organizações sustentáveis: utopias e inovações.** São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANGUIRU. Disponível em: <<http://www.languiru.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARTINS, Antônio Jorge. **Atributos de Lideranças em Organização Sustentável.** Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente). São Paulo: Centro Universitário SENAC – Campus Santo Amaro, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

MELETI, M. V.; FADEL, B.; SMITH, M. **Perspectiva sistêmica da sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional.** 2012. Disponível em:

<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_s_8cbs_2012.html> Acesso em: 14 out. 2014.

PEARSON. **Gestão Ambiental.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RONCAGLIO, Cynthia; NADJA, Janke. **Desenvolvimento sustentável.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SANTOS, C. de F. S. O.; SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. R. P. **Gestão estratégica da responsabilidade socioambiental empresarial:** operacionalização por meio do sistema de gestão integrado. REGE, São Paulo – SP, v. 19, n. 4, p. 535-552, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/1167.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência para atuação do Sistema Sebrae de Sustentabilidade.** Brasília: Sebrae, 2011.

_____. **Gestão sustentável na empresa.** Cuiabá: Sebrae, 2012a.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sustentabilidade**. Cuiabá: Sebrae, 2012b.

SORVEBOM. Disponível em: <<http://www.sorvebom.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de Souza. **Organização sustentável**: indicadores setoriais dominantes para avaliação da sustentabilidade: análise de um segmento do setor de alimentação. Tese (Pós-Graduação em Organização, Recursos Humanos e Planejamento). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; SOUZA, José Henrique. Uma proposta de base de dados socioambientais: diagnóstico de sustentabilidade dos diferentes tipos de empresas do contexto brasileiro. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa: UFTPR, 2009.

UNIETHOS. **Sustentabilidade nas instituições financeiras os novos horizontes da responsabilidade socioambiental**. 2014. Disponível em: <<http://www.siteuniethos.org.br/wp-content/uploads/2014/05/SustentabilidadeCortado.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZAMBON, Bruno Pagotto; RICCO, Adriana Sartório. **Sustentabilidade empresarial: uma oportunidade para novos negócios**. 2009. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf>. Acesso em: 17 out. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES****Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento**

Esta pesquisa vincula-se ao Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES e tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários de empresas alimentícias da região do Vale do Taquari/RS sobre sustentabilidade organizacional.

Assim, serão realizadas entrevistas semiestruturadas individuais. Considerando que esta é uma pesquisa científica, os nomes e as informações concedidas serão tratados de forma ética, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Lajeado/RS, setembro de 2014.

De acordo com o termo, manifesto minha concordância.

Gestor(a) da empresa

Juliana Dadall
Graduanda em Administração de Empresas

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de pesquisa

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PESQUISA

1. Nome:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Área (setor):
5. Cargo:
6. Tempo de atuação na empresa:
7. Tempo de atuação na área de XXXXX:
8. Quando iniciou os programas de sustentabilidade?
 - 8.1. Quais foram as primeiras ações?
 - 8.2. Com quantas pessoas?
 - 8.3. Quais setores iniciaram?
9. Como foi a receptividade e adaptação das novas práticas?
 - 9.1. Houve alguma resistência?
 - 9.2. Foi percebida mudança de comportamento após a implantação dos projetos?
10. Qual(is) a(s) maior(es) dificuldade(s) ou desafio(s) atualmente?
11. As práticas sustentáveis contribuíram para a mudança de comportamento em sua vida pessoal?