



PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS ALIMENTÍCIAS SOBRE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

PERCEPTION OF FOOD BUSINESS EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Bernardete Bregolin Cerutti
Juliana Dadall

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 contexto, este estudo visa identificar a percepção dos funcionários sobre as práticas sustentáveis, em três empresas de grande porte da região do Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, atuantes do ramo alimentício. Para tanto, utilizou-se a abordagem qualitativa por meio de entrevistas a 11 funcionários, e a análise das informações ocorreu pela técnica interpretativa textual. Os resultados apontam que os funcionários apresentam compreensão e algumas práticas de sustentabilidade motivados, inicialmente, pela exigência legal, seguido por valores culturais e éticos.

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

Abstract

The current environmental crisis highlights impacts of economic development driven by the industrial and enhanced by contemporary society revolution, expressing the need for paradigm shift regarding the relationship between the environment and humans. Based on this, this paper first presents the theoretical review on sustainable development, defining concept, influences of culture, corporate social responsibility, the importance of sustainable management and its cost, perception of people and the role of leaders in the dissemination of sustainable development, then a qualitative research, with employees of three companies in the food industry, the Taquari Valley region in the state of Rio Grande do Sul, to identify the perception of sustainability. The survey results reveal that employees have some understanding and practice of sustainability motivated initially by legal requirement, followed by cultural and ethical values.

Keywords: Sustainable development. Organizational sustainability. Social responsibility.

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 desenvolvimento sustentável que vem sendo, cada vez mais, empregado para amparar os processos ambientais, econômicos, políticos, sociais e culturais.

O conceito inicial de desenvolvimento sustentável surgiu em 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 à gerações atuais, para que as gerações futuras não sofram danos e estejam aptas a atender as suas demandas (WCED, 1987).

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 das organizações e orientar suas ações para o desenvolvimento e alcance de seus objetivos. Segundo Strong apud Barbieri e Cajazera (2009), a organização com atitudes sustentáveis é aquela cujas atividades são conduzidas para atender os critérios de igualdade social, zelo ao meio ambiente e eficiência econômica.

O desenvolvimento sustentável, no âmbito corporativo, deve considerar as três dimensões inter-relacionadas (ambiental, social e econômica), denominado de Triple Bottom line (TBL) (ROCA; SEARCY, 2012; AKTAS et al., 2013). A dimensão econômica não abrange somente os aspectos financeiros das organizações, mas também influencia a qualidade de vida dos seus gestores, funcionários e sociedade. 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 (ALMEIDA, 2002).

As organizações estão conscientes de que existem múltiplas implicações a



partir da imagem de não trabalhar dentro dos princípios do desenvolvimento sustentável. O desafio, em uma sociedade 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 do desenvolvimento sustentável, esta pesquisa busca identificar qual é a percepção dos funcionários a respeito de práticas sustentáveis, em três empresas de grande porte da região do Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, atuantes do ramo alimentício.

2 Referencial teórico

2.1 O desenvolvimento sustentável e a cultura organizacional

O termo "desenvolvimento sustentável" 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). O desenvolvimento sustentável, segundo Elkington (1998), deve desenvolver de forma simultânea os benefícios ambientais, sociais e econômicos, o que foi considerado TBL da Sustentabilidade. Neste sentido, uma decisão ideal é tomada quando as dimensões TBL são consideradas (SZÉKELY; KNIRSCH, 2005; ROCA; SEARCY, 2012; AKTAS et al., 2013).

A sustentabilidade corporativa, segundo Dyllick e Hockerts (2002) e Li et al. (2012), compreende em satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e da própria empresa, por meio de adoção de estratégia de negócios e atividades, mantendo, protegendo e melhorando os recursos naturais e humanos, os quais são necessários para atender as necessidades futuras.

O desenvolvimento da cultura organizacional ocorre por meio de um processo contínuo e gradual. 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 organizacional compreende um conjunto de crenças, valores e percepções comuns dos *stakeholders* endógenos, ou seja, um sistema de significados compartilhados e conservados por uma determinada organização (DIAS, 2003).

A cultura organizacional não está imposta como uma herança, mas 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 (SROUR, 2005). Segundo Dias (2003) 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.

A 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 (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). As 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 endógenos e exógenos (MELETI; FADEL; SMITH, 2012).

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

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.

2.2 Gestão sustentável nas empresas alimentícias

A gestão sustentável reflete as ações e estratégias elaboradas para atingir um objetivo (operacional, negócio ou corporativo) pré-determinado na organização, considerando os aspectos socioambientais envolvidos no processo (ALENCASTRO, 2010). Segundo Percy (2000), para iniciar a implantação de ações sustentáveis, o melhor enfoque é: a) integrar e manter ações alinhadas às estratégias do negócio; manter os objetivos visíveis; b) obter *feedback* permanente de todas as partes



interessadas, em busca de novas ideias e aprendizado; c) construir diversidade de pensamento entre as equipes de trabalho; e d) confrontar, de forma aberta e positiva, sua evolução ambiental ou social com empresas ou indústrias líderes.

Neste contexto, Keinert (2007) ressalta a importância da gestão com vistas à sustentabilidade por meio da exploração de sinergias e complementaridades como fator de competitividade, de promoção do desenvolvimento e de enfrentamento de questões de sustentabilidade. 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 (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 (MARTINS, 2007).

A WCED (1987), por meio da Agenda 21, convocou os setores do comércio e indústria a implantar a sustentabilidade em seus programas de desenvolvimento. 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.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), salientam que a indústria alimentícia brasileira tem



trabalhado para instituir e difundir o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, o CEBDS (2009) entende que os responsáveis por alagarem os problemas enfrentados no mundo atual são as empresas, pois estas são as responsáveis pela geração de emprego e renda, e *mister* a causadora dos impactos ao meio ambiente e a sociedade. Porém, ao mesmo tempo, as empresas são as responsáveis pela inserção da sustentabilidade e dependendo do porte e do setor de atuação esta influência ocorre em nível local, regional ou global.

2.3 Custo benefício da sustentabilidade

A implantação de ações sustentáveis, nas empresas não apenas contribuem na redução de emissores poluentes, mas também beneficiam 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; RICCO, 2009).

A sustentabilidade organizacional gera retorno para as empresas, seja por meio da imagem, reputação, relacionamento, vendas, produtividade dos funcionários e/ou lucro, entre outros (ZAMBON; RICCO, 2009). Estes autores ainda destacam que apesar de todas estas vantagens as práticas de ações sustentáveis nas organizações é incipiente, o que pode ser explicado pelos altos investimentos em uma organização e em outras pela cultura organizacional.

As práticas sustentáveis existentes não proporcionam apenas a redução de custos, mas também oferecem rentabilidade e vantagem competitiva aos negócios (PORTER, 1989; TACHIZAWA, 2011). Nesse sentido, as organizações tornam-se mais competitivas, pois ao reduzir custos estão aptas a praticar melhores preços, além de conquistarem novos clientes pelas manifestações socialmente responsáveis (SEBRAE, 2012a).

Além disso, 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 a organização, como a redução de custos de produção; melhora posicionamento no mercado; e melhorara a qualidade do produto por meio de processos eficientes (DIAS, 2009).

A diminuição dos resíduos externados ao meio ambiente e a prática de controle da poluição possibilitam às organizações obterem diversos benefícios financeiros



(KINLAW, 1997), tais como: a) diminuição dos gastos com materiais diretos, fonte energética, menor dependência com instalações de tratamento e eliminação de resíduos gerados pelo processo; b) redução ou eliminação de futuros gastos com processos de despoluição de resíduos; c) minimização de gastos com infrações ambientais; d) redução de custos operacionais e de manutenção; e e) menores riscos a funcionários e ao meio ambiente, atual e futuro.

Na dimensão 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 (2012b).

2.4 Papel do líder na disseminação do desenvolvimento sustentável

Hodiernamente é importante implantar ações sustentáveis para melhorar o desempenho e a imagem das organizações, porém o sucesso das ações sustentáveis depende da iniciativa e engajamento de seus gestores, 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 (GUEVARA et al., 2009).

A finalidade abrangente da liderança nas organizações não relaciona-se unicamente em prover a sua visão e missão, mas as diferentes formas de atitudes e posicionamentos da organização frente a sociedade, meio ambiente, *stakeholders*, entre outros (JONES, 2000; MARTINS, 2007).

A liderança organizacional deve incorporar atitudes a serem seguidas pelos demais *stakeholders* endógenos, pois tem o poder de educar por meio do bom exemplo. Sendo assim, Braga (2010) destaca que esta liderança deve realizar as ações e ou atitudes sustentáveis em conjunto com os demais envolvidos nas organizações refletindo assim na autonomia, no engajamento e atribuindo significado a direção sustentável. Nesse contexto, Madureira (2013) destaca que a liderança organizacional devem ser os primeiros a incorporarem a importância das atitudes sustentáveis, para instigarem os demais colaboradores, gerentes e diretores, criando um efeito cascata.

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 [...]”. 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 (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Almeida (2002) defende a importância dos líderes empresariais se manterem atentos à realidade do mercado e da economia atual para projetar os valores ambientais e sociais. Neste contexto, a CEBDS (2009) afirma que as organizações 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”. Sendo assim, destaca-se 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

3.1 Classificação da pesquisa

Este estudo, quanto à abordagem do problema, tem caráter qualitativo. Para tanto utilizou-se entrevistas gravadas, baseadas em um roteiro semiestruturado, a um total de 11 entrevistados das três empresas participantes. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória. 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.

3.2 Unidade de análise, coleta e análise dos dados

A unidade de análise compreende três empresas localizadas na região do Vale



do Taquari-RS, atuantes no ramo alimentício. A escolha por essas empresas, identificadas pelos números 1, 2 e 3, se justifica por serem de grande porte; pela disponibilidade de realização da pesquisa, mediante solicitação prévia e agendamento de visitas; e oportunidade singular de conhecer práticas e ouvir opiniões de funcionários que expressam suas vivências e entendimentos sobre sustentabilidade.

As informações foram coletadas por meio de entrevistas, apoiada por um roteiro semiestruturado. Durante a entrevista 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.

A população-alvo são 11 funcionários das áreas de produção, administrativa e gerencial, das três empresas participantes. As informações foram coletadas no período de 24 de setembro a 10 de outubro de 2014, em horário comercial, nas dependências das empresas, respeitando a disponibilidade de cada entrevistado. Os nomes dos participantes não foram divulgados, visando preservar a identidade e privacidade de cada funcionário.

A análise dos dados é realizada de forma qualitativa, por meio de análise interpretativa (ver SEVERINO, 2007), que possui a finalidade de sintetizar as ideias e concepções para ter uma profunda compreensão das informações.

4 Resultados e análises

4.1 Caracterização das empresas e o perfil dos entrevistados

As características das empresas foram compiladas por meio das entrevistas e descrito abaixo apontando as atividades vinculadas ao desenvolvimento sustentável. A Empresa 1 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, de uma outra cooperativa da região, 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 partir das entrevistas com colaboradores da Empresa 1, percebe-se 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 anos na empresa, sendo que apenas a coordenadora técnica mudou de setor desde que ingressou na empresa.

A Empresa 2 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.

Na Empresa 2 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 anos na empresa, sendo que somente um deles, que trabalha na área administrativa, atua há 2 e 6 anos no atual setor, e os demais atuam nas mesmas áreas desde que ingressaram na empresa.

A Empresa 3, por sua vez, busca desenvolver ações de marketing por meio de propagandas e projetos, 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 uma fábrica, 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 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, que abrangerá trilhas com orientações ecológicas, paradouros para observação e classificação da flora e fauna locais.

Na Empresa 3, 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.

A partir das descrições das características e funcionários das empresas, percebe-se que apesar de todas pertencerem ao mesmo ramo, cada empresa tem peculiaridades e formas de atuação, sendo assim, estudam, planejam e executam ações sustentáveis condicionadas a suas premissas. Em relação aos funcionários pesquisados percebe-se que 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.

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.

4.2 Síntese e análise das informações, por item de questionamento

A seguir, são apresentados e analisados, por item de questionamento, os relatos dos participantes da pesquisa, visando identificar suas percepções sobre sustentabilidade organizacional.

Questão 1 - Quando iniciou os programas de sustentabilidade?

Os funcionários das Empresas 1, 2 e 3 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, 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 empresa 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 (Empresa 1).

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 (Empresa 2).

No ano 2000 começamos a desenvolver relações socioambientais. Criamos a mascote, que fez parte da história de um gíbi, que explicava o efeito estufa, [...] com mais de 20 mil exemplares impressos e distribuídos nas escolas da região [...] (Empresa 3).



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 Empresa 1 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 (Empresa 1).

Percebe-se adesão às práticas sustentáveis na Empresa 2, 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. 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 (Empresa 2).

Na Empresa 3 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 (Empresa 3).

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 Madureira (2014), 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.

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 (Empresa 1).

[...] 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 está 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 [...] (Empresa 2).

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 (Empresa 3).

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 o 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 à 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 empresa 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 (Empresa 1).

Antes de trabalhar aqui 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 empresa, participo do projeto Viva o Taquari Vivo, e me sinto fazendo o bem (Empresa 2).

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 (Empresa 3).

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).

Em suma, na Empresa 1, 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 Empresa 2, as práticas refletiram no ambiente externo, demonstrando que seus esforços estão surtindo efeitos. Já na Empresa 3, a adesão às ações sustentáveis foi positiva, também influenciando no ambiente externo à organização.

5 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. Sendo assim, 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 objetivou identificar a percepção dos funcionários de três empresas alimentícias da região do Vale do Taquari/RS sobre sustentabilidade organizacional.

Este estudo revela que as 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. Também é perceptível que algumas práticas de sustentabilidade são instituídas para atender a legislação vigente, em especial ao meio ambiente, 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.

Os funcionários entrevistados compreendem a relação da sustentabilidade com



as atividades ambientais praticadas pelas empresas e acreditam na importância de seu desenvolvimento. Além disso, quanto maior o nível de escolaridade, associado ao maior nível de hierarquia e ao setor de atuação, maior a compreensão sobre a sustentabilidade organizacional. Portanto, nas narrativas dos entrevistados é possível interpretar 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.

Diante dessas considerações, acredita-se que 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

- AKTAS, R.; KAYALIDERE, K.; KARGIN, M. Corporate sustainability reporting and analysis of sustainability reports in Turkey. **International Journal of Economics and Finance**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 113-125, 2013.
- ALENCASTRO, Mário Sérgio Cunha. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. Curitiba: Ibpex, 2010.
- ALIGLERI, L.; ALIGRERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- 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.
- 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.
- BRAGA, Celso Teixeira. **Liderança e Sustentabilidade: uma visão a partir do campo do trabalho**. In: I Fórum Internacional de Liderança e Sustentabilidade. São Paulo, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.ila-net.org/Communities/RN/LeadershipSustainability.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015.
- 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.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. **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.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - CEBDS. **Guia de Comunicação e Sustentabilidade**. 2009. Disponível em: <<http://cebds.org.br/publicacoes/guia-de-comunicacao-e-sustentabilidade/#.U5ZeNfmwUw>>. Acesso em: 23 mai. 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.
DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, [S.l.], v. 11, p. 130–141, 2002.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line in 21st century business. **New Society Publishers**, Stoney Creek, Connecticut, 1998.

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.

KEINERT, T. M. M. **Organizações sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2007.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva & ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LI, T. et al. A PCA-based method for construction of composite sustainability indicators. **The International Journal of Life Cycle Assessment**, [S.l.], v. 17, n. 5, p. 593-603, 2012.

MADUREIRA, Marcos. **Líderes que entregam resultados e valores**. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/os-lideres/os-lideres-sustentaveis/marcos-madureira-bancos-e-compromissos-socioambientais>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **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.

MARTINS, A. J. **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, F. N. **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. **Revista Gestão & Conhecimento**, edição especial, [S.l.], 2012.

PERCY, S. W. Environmental sustainability and corporate strategy: why a firm's "chief environmental officer" should be its CEO. **Corporate Environmental Strategy**, [S.l.], v. 7. p. 194-202, 2000.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 528 p.

ROCA, L. C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 103-118, 2012.

RONCAGLIO, C.; NADJA, J. **Desenvolvimento sustentável**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Gestão sustentável na empresa**. Cuiabá: Sebrae, 2012a.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sustentabilidade**. Cuiabá: Sebrae, 2012b.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Termo de referência para atuação do Sistema Sebrae de Sustentabilidade**. Brasília: Sebrae, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, M. T. S. S. **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.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social

2017

VIII Seminário Internacional sobre
Desenvolvimento regional

Territórios, redes e
Desenvolvimento Regional:
Perspectivas e Desafios



responsibility: metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, [S.l.], v. 23, n. 6, p. 628–647, 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.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our Common Future**, Oxford University Press, Oxford, 1987.

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_negociosl.pdf>. Acesso em: 17 out. 2014.