

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**A PERCEÇÃO DOS GESTORES SOBRE AS DIMENSÕES DA
SUSTENTABILIDADE**

**THE MANAGERS PERCEPTION ABOUT THE DIMENSIONS OF
SUSTAINABILITY**

Claudia Veber, Leticia Lengler, Jefferson Menezes De Oliveira, Vania De Fátima Barros Estivaleta e
Jordana Marques Kneipp

RESUMO

Com a finalidade de discutir como uma organização trata a temática da sustentabilidade nas suas ações rotineiras, propôs-se a realização deste estudo de caso com o objetivo analisar a percepção dos gestores de uma Cooperativa de Assistência à Saúde sobre a sustentabilidade, já que a cooperativa em questão está começando a inserir a visão sustentável na sua prática de gestão. Como objetivos específicos estabeleceram-se: levantar as práticas relacionadas às dimensões econômica, social e ambiental da empresa; analisar as dimensões da sustentabilidade em que a empresa mais se destaca e sugerir ações estratégicas para as dimensões que necessitam ser ainda mais desenvolvidas pela empresa. Após aplicar um questionário aos 23 gestores que compõe a diretoria da cooperativa estudada, identificou-se que a dimensão social é a que representa a maior dificuldade para que os gestores desenvolvam ações específicas voltadas para a gestão sustentável. Assim, sugere-se que a cooperativa busque e disponibilize mais informações sobre as condições de bem-estar dos cooperados, gestores, colaboradores e usuários que está ligada às dimensões sociais das atividades da cooperativa, por meio de campanhas, cursos, reuniões e palestras, tendo em vista que assim o impacto social poderia ser percebido de forma mais clara tanto pelos gestores, como demais colaboradores.

Palavras-chave: Sustentabilidade, percepção dos gestores, práticas de gestão.

ABSTRACT

Aiming to discuss how a company handles the sustainability theme in its routine actions, this study case was proposed with the goal of analyzing the Health Assistance Cooperative managers' perceptions about sustainability, since the company has been inserting a sustainable vision in its management practice. As the secondary objectives, it was established: to raise practices related to the economic, social and environmental dimensions; to analyze the dimensions in which the company is most engaged; and to suggest strategic actions to the dimensions that need to be more developed by the company. After applying a questionnaire to the 23 managers of the cooperative, the social dimension was identified as the one with the highest degree of difficulty to the managers develop practical actions in terms of sustainable management. Therefore, it was suggested to the board to enrich and make available more information about cooperates, managers, collaborators and users well-being that is linked to the social dimensions activities performed by the cooperative, throughout campaigns, courses, meetings and lectures, focusing that the social impact of the company could be perceived and realized by the managers and collaborators in a clearer way.

Keywords: Sustainability, managers' perception, management practices.

1 Introdução

A preocupação com práticas sustentáveis tem influenciado a expansão dos negócios e a produtividade das organizações. Neste sentido, a nova sociedade passa a exigir das empresas a prática da transparência no seu processo de governança e na distribuição de riqueza, obrigando-as a mostrar o que estão realmente devolvendo à sociedade e quais os recursos estão sendo utilizados.

Segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2010) o mundo tem ingressado na era da responsabilidade, onde as empresas podem e devem ser responsabilizadas não somente pelas ações realizadas como também pelos resultados e consequências das mesmas. Para estes mesmos autores, a questão ambiental deixou de ser uma função exclusiva de produção para tornar-se uma função de administração. Ela está vinculada a estrutura organizacional, onde interfere no planejamento estratégico e é considerada como papel importante tanto no desenvolvimento das atividades rotineiras da empresa como na geração de políticas, metas e planos de ação. Assim, a preocupação com o meio ambiente torna-se um valor da empresa, sendo um dos objetivos principais a ser perseguido pelas organizações (ALIGLERI, ALIGLERI E KRUGLIANSKAS, 2010).

Estas preocupações têm conduzido a proposição de um modelo de desenvolvimento alicerçado na perspectiva da sustentabilidade (MADRUGA, 2011). Neste modelo, Madruga (2011) explica que a dimensão econômica da sustentabilidade se soma às dimensões sociais e ambientais e se processam reflexões sobre o bem estar vigente, procurando-se alternativas sustentáveis para o futuro de modo atender as necessidades da sociedade no que diz respeito às questões ambientais e à qualidade de vida.

Inserido neste contexto o desenvolvimento do presente estudo orientou-se pela seguinte questão central de pesquisa: *Como a sustentabilidade é percebida pelos gestores de uma Cooperativa de Assistência à Saúde do Brasil?* Visando responder a problemática, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos gestores da cooperativa pesquisada em relação à sustentabilidade. Com o intuito de atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: investigar a percepção dos gestores sobre as práticas relacionadas às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade; analisar as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade em que a empresa mais se destaca; sugerir ações estratégicas com o intuito de potencializar as dimensões da sustentabilidade que necessitam ser mais desenvolvidas pela Cooperativa de Assistência à Saúde analisada.

A realização deste estudo justifica-se tendo em vista que possibilitará identificar a visão dos gestores em relação à sustentabilidade, possibilitando uma revisão de suas práticas e conceitos relacionados ao tema no momento da tomada de decisões. A tomada de decisões embasadas na gestão sustentável tem grande importância para o mundo profissional, haja vista o crescimento da competitividade neste mercado, onde requer a construção de práticas operacionais sólidas e sustentáveis ao longo do tempo. Para que isso ocorra torna-se necessário uma atitude de maior responsabilidade e transparência, com equilíbrio econômico, social e ambiental como forma de construção e de contribuição para o bem-estar e a qualidade de vida da comunidade, ao incorporar a sustentabilidade ao negócio.

Diante do exposto, este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. A segunda seção apresenta a base teórica sobre sustentabilidade e suas principais dimensões. Na terceira seção aborda-se o percurso metodológico utilizado para operacionalização do estudo. Na quarta seção apresenta-se a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 Sustentabilidade

O conceito de Sustentabilidade e as discussões relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável são cada vez mais recorrentes em diferentes contextos e áreas do conhecimento. Em virtude dos inúmeros problemas sociais e ambientais que estão ocorrendo nas últimas décadas, são crescentes as preocupações sobre como atingir o Desenvolvimento Sustentável, definido como aquele “capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer com a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações” (WCED, 1987 p.9).

De acordo com Leff (2001), o discurso da sustentabilidade busca reconciliar o meio ambiente e o crescimento econômico. Com o objetivo de proclamar o crescimento econômico como um processo sustentável, estabelecido nos mecanismos do livre mercado como meio eficaz de garantir o equilíbrio ecológico e a igualdade social. Para Claro, Claro e Amâncio (2008), muitas empresas têm problemas em integrar o discurso e a prática empresarial em termos de sustentabilidade, pois algumas empresas focam em questões sociais, outras em questões ambientais e várias vislumbram somente as questões econômicas.

Uma pesquisa feita em 14 países no ano de 2011 pelo grupo francês de comunicação *Havas*, revela que em mais de 4.000 consumidores brasileiros entrevistados, 60% acreditam que a maioria das empresas se mostra responsável apenas para melhorar sua imagem, e 26% avaliam que as companhias comunicam suas reais iniciativas ambientais e sociais (BRITO, 2011). Na concepção de Brito (2011), outro fator importante entre as empresas que responderam a mesma pesquisa, consta que 85% das entrevistadas afirmaram que estão incluindo no seu planejamento estratégico além de ações sustentáveis, medidas para reduzir a pobreza e aumentar a inclusão perante a sociedade.

Para que isso ocorra da melhor forma, Callado (2011, p. 156) afirma que,

para o empresário que deseja incorporar as variáveis ambientais no seu processo de planejamento, é importante ter em mente que o planejamento estratégico, tanto da produção, quanto dos aspectos ambientais da atividade produtiva, refere-se à empresa como um todo e, dessa forma, deve levar em consideração, prioritariamente, dois setores da empresa, a saber: gerenciamento ambiental e o financeiro .

Callado (2011) acrescenta ainda que o planejamento estratégico necessita que seja implantado um programa de planejamento ambiental, no qual a primeira fase consiste numa avaliação ambiental preliminar do empreendimento e nos dados relativos à política ambiental da empresa, e em segundo o gerenciamento estratégico ambiental, responsável por um sistema de gerenciamento, que inclui a classificação dos problemas ambientais, a definição dos objetivos e estratégias para a solução e o plano de ação estratégica.

Sendo assim, as empresas estão se vendo obrigadas a repensar suas estratégias e integrar as variáveis ambientais nas suas decisões de planejamento, implementação e controle, a fim de buscar um diferencial para seus produtos e/ou serviços e ampliar a sua participação de mercado.

2.1 Dimensões da Sustentabilidade

Para Almeida (2007), além de exigir o equilíbrio dos objetivos econômicos, sociais e ambientais, acarreta na atuação em um mundo tripolar, em que o poder tende a se dividir, de maneira cada vez mais equilibrada, entre governos, empresas e organizações da sociedade civil. Na visão do autor, a melhor compreensão desses três fatores proporcionará a redução dos impactos prejudiciais à sociedade, como por exemplo, no que diz respeito às concessões

ambientais, instrumentos fundamentais para consolidar o desenvolvimento sustentável, mas que ainda continuam atrelados ao modelo ultrapassado de comando e controle.

Embora a preocupação com a sustentabilidade esteja ainda muito atrelada às questões ambientais, Sachs (2002) aponta que a sustentabilidade é fundamentada no tripé social-econômico-ambiental (figura 1) que deve considerar o impacto das 3 dimensões de forma igualitária.

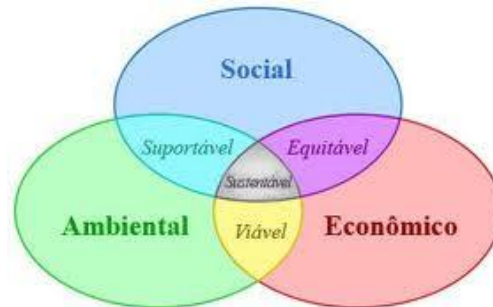


Figura 1: Tripé da sustentabilidade
Fonte: Sachs (2002).

A teoria do desenvolvimento sustentável sugere uma visão tridimensional deste desenvolvimento, onde a eficiência econômica interliga-se à dimensão ecológica e à idéia da realização de uma sociedade solidária e justa. Sendo então este tripé, que engloba a dimensão econômica, dimensão social e dimensão ambiental (SACHS, 2002).

De acordo com Fenker (2012), essa evolução do conceito de sustentabilidade, apoiada no *Triple Bottom Line*, envolve as diferentes dimensões - econômica, social e ambiental - de tal forma que se obtenha a otimização sistêmica na organização.

Além das oposições entre o crescimento econômico, a conservação ecológica e a preservação do ambiente, originam-se novas economias sustentáveis, baseadas no potencial produtivo dos sistemas ecológicos, nos valores culturais e numa gestão participativa das comunidades locais (LEFF, 2001). A partir daí, surge o desafio de criar estratégias que permitam unir as economias locais com a economia de mercado de forma a preservar a autonomia cultural e as condições ecológicas para o desenvolvimento sustentável de cada comunidade.

O consumidor cada vez mais consciente começa a refletir e busca fazer melhores escolhas levando em conta não apenas o aspecto econômico viável, mas também o ambientalmente correto e socialmente justo (SOUSA, 2011). Não fosse essa nova preocupação do consumidor, as empresas estariam preocupadas somente com o resultado econômico de suas atividades. Afinal, não somente as pessoas precisam mudar como também as organizações perceberam que se pretendem permanecer no mercado por mais de 20 anos, precisam adotar novas práticas sustentáveis para o seu pleno desenvolvimento.

Na visão de Donaire (1999), as novas oportunidades criadas a partir da preocupação com a questão ambiental proporcionam as empresas que aderirem a este novo pensamento, vantagens competitivas e maior reconhecimento entre os clientes. São inúmeros os benefícios tanto econômicos quanto estratégicos que a variável ambiental pode trazer as organizações como: a redução do consumo de água, energia e outros insumos; economias devido à reciclagem e aproveitamento de resíduos; aumento da participação no mercado devido à inovação de produtos e menos concorrência; melhoria da imagem institucional; melhoria nas relações de trabalho; melhor adequação aos padrões ambientais.

De acordo com Tachizawa (2004), ao incluir a proteção ao meio ambiente entre os objetivos estratégicos da organização, amplia todo o conceito de administração. Diversas práticas como programas de reciclagem, medidas para poupar energia e demais inovações

ecológicas, resultarão em breve em novos sistemas de administração de cunho ecológico. Esse novo pensamento deve ser acompanhado juntamente com uma mudança de valores, passando da quantidade para a qualidade. “O novo pensamento e o novo sistema de valores, juntamente com as correspondentes percepções e novas práticas, constituem o que se dominam de “novo paradigma”, com reflexos imediatos nas escolas de formação e preparação de administradores” (TACHIZAWA, 2004, p.27).

Já a dimensão social envolve desde a redução de custos sociais a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento econômico e a melhoria das condições sociais (DONAIRE, 1999). Esta responsabilidade social está relacionada a um conceito ético que envolve mudanças nas condições de bem-estar e está ligada às dimensões sociais das atividades produtivas e suas ligações com a qualidade de vida na sociedade. Portanto, trata da relação entre a empresa e o seu ambiente de negócios.

Entendendo-se “negócio sustentável e responsável” como sendo a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados e cuja produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e serviços ecossistêmicos, visando a dar competitividade e continuidade à própria atividade e a manter o desenvolvimento sustentável da sociedade civilizatório atual (ITACARAMBI, 2013).

Para Jorge Abrahão, presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, muitas organizações investem em iniciativas sustentáveis apenas preocupadas com a visibilidade de seus negócios do que com as reais consequências que suas ações podem gerar (BACARJI, 2011). No entanto, não é exagero afirmar que os indicadores de responsabilidade social ajudaram a estabelecer uma agenda de mudanças nos negócios no que diz respeito à ética e aos impactos socioambientais. Eles também contribuíram para estabelecer o comportamento socialmente responsável como um padrão para se pensar a sustentabilidade nos negócios.

3 Metodologia

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa. Para Richardson (1999, p. 70), uma pesquisa de natureza quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto das modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Já na pesquisa qualitativa segundo Triviños (1987), realiza-se a escolha de um assunto ou problema, a coleta de informações e posteriormente a análise das mesmas, sendo indispensável neste tipo de pesquisa, fazer esclarecimentos relevantes sobre o tema. Nesta pesquisa ao contrario da quantitativa, não será exigido definir variáveis e medi-las, é necessário apenas descrevê-las.

A pesquisa é de caráter descritivo, que segundo Malhotra (2012), descreve as características e percepções em relação a determinado fato ou objeto, bem como determina em que grau estão associadas às variáveis em estudo. Neste sentido, primeiramente explorou-se o que Cooperativa de Assistência à Saúde pesquisada desenvolve em relação à gestão sustentável, para a partir disso descrever cada ação referente às esferas da sustentabilidade, bem como as possíveis deficiências identificadas.

Em relação à estratégia de pesquisa, o estudo caracteriza-se como um estudo de caso realizado em uma Cooperativa de Assistência à Saúde. Vergara (2004), concebe esse tipo de pesquisa como aquela que é realizada em áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A Cooperativa pesquisada faz parte da maior rede de assistência médica do Brasil que atualmente, está presente em 83% do território nacional. Ela foi fundada em 1972

por um grupo de 75 médicos de um município do interior do Rio Grande do Sul. Atualmente, a cooperativa atende mais de 111 mil clientes, possui 761 médicos cooperados em 50 especialidades e mantém convênios com laboratórios, centros de radiologia e diversos hospitais da região. Dispõe do sistema de medicina preventiva, atendimento domiciliar, medicina do trabalho, pronto atendimento, SOS e um hospital próprio. A cooperativa conta, atualmente, com mais de 400 colaboradores entre profissionais administrativos e da área da saúde. Ela é administrada por um Conselho de Administração, composto por 9 membros escolhidos através de votação realizada em Assembléia Geral, com todos os cooperados, destes nove, três são escolhidos para ocupar os cargos de Presidente, Vice-presidente e Super Intendente. Também fazem parte da diretoria, 5 membros pertencentes ao Conselho Fiscal. Além destes diretores, inclui-se também na administração da Cooperativa, uma Gerência Administrativa, que responde pela administração, planejamento e controle da cooperativa. É a responsável geral por todos os departamentos da cooperativa, respondendo e assinando em conjunto com a Direção Executiva; supervisiona e lidera os gestores dos demais setores da cooperativa, que totalizam 23, sendo estes, o foco desta pesquisa, dentre os quais, estão o departamento financeiro, contabilidade, recursos humanos, contas médicas, cadastro, faturamento, comercial, controladoria, aquisições, contratos, TI, departamento pessoal, intercâmbio, medicina preventiva, atendimento domiciliar, SOS, medicina do trabalho, enfermagem, regional, administrativo e hospital.

Como plano de coleta de dados, o estudo utilizou-se primeiramente de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002, p. 44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para tanto, recorreu-se ao estudo em livros, revistas e artigos, além do uso do meio eletrônico – *internet*, com o propósito de trazer ao presente estudo conceitos, contextualizações e ponderações dos mais variados autores, em relação aos temas abordados.

Posteriormente, utilizaram-se entrevistas informais com alguns gestores, a fim de verificar sua percepção quanto às ações de sustentabilidade desenvolvidas no âmbito interno da Cooperativa, adotando-se como base as práticas já desenvolvidas pela cooperativa. Destaca-se que a técnica de observação direta na rotina organizacional da cooperativa também foi empregada, tendo em vista que uma das pesquisadoras era funcionária da cooperativa quando ocorreu a pesquisa. A coleta de dados, através da técnica de observação, busca conseguir informações, utilizando os sentidos no processo de alcançar certos aspectos da realidade, a primeira vista incompreensíveis. A observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada (MARCONI; LAKATOS, 2002). Através dessa técnica, objetivou-se captar os aspectos descritivos e analíticos, para perceber a consistência ou não, entre o discurso e a prática dos sujeitos mediante a possibilidade de obter dados adicionais para a complementação das informações.

Na sequência foram aplicados questionários junto a 23 gestores da cooperativa analisada. O instrumento de coleta de baseado foi elaborado pela pesquisadora alicerçado no referencial teórico que trata da temática estudada. O questionário compreende 25 perguntas fechadas, composto inicialmente pelo perfil dos pesquisados e na sequência, por 9 questões sobre a esfera econômica, 9 questões sobre a esfera social e 7 questões sobre a esfera ambiental. Utilizou-se a escala do tipo Likert¹, de 5 pontos variando de nunca (1), quase nunca (2), às vezes (3), quase sempre (4) a sempre (5) para identificar a frequência com que

¹ Escala Likert: é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por [Rensis Likert](#) (CUMMINS e GULLONE, 2000).

os gestores percebem os aspectos econômicos, sociais e ambientais na rotina da cooperativa. Destaca-se que foi usado um arredondamento para as médias, seguindo o critério de usar apenas números inteiros. Para tanto, médias como, por exemplo, 3,49 foram indicadas como média 3,0, e médias como, por exemplo, 3,51 foram indicadas como média 4,0.

No plano de análise de dados, primeiramente os dados foram tabulados com o auxílio do software SPSS 14.0 e posteriormente analisados sob a ótica quantitativa (frequência, porcentagens e médias) e qualitativa (com relação às práticas implementadas nas atividades diárias da cooperativa, que foram percebidas com a observação *in loco*, e posteriormente discutidas).

4 Análise dos Resultados

4.1 A sustentabilidade em uma cooperativa

A apresentação dos dados divide-se em duas etapas. Na primeira, apresenta-se uma descrição detalhada sobre o perfil dos pesquisados e na segunda parte, verifica-se a percepção dos gestores em relação à sustentabilidade no âmbito interno da cooperativa, observando-se as esferas econômicas, social e ambiental.

4.2.1 Perfil dos pesquisados

Quanto ao sexo, observou-se na Tabela 1 que dos 23 supervisores pesquisados, 17 são do sexo feminino e 6 do sexo masculino.

Tabela 01: Sexo

	Frequência	Percentual
Masculino	6	26,0
Feminino	17	74,0
Total	23	100,0

Como a Tabela 01 demonstra 74% dos pesquisados são do sexo feminino e apenas 26% do sexo masculino. De acordo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2011) e com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a participação da mulher no mercado de trabalho tem sido crescente nos últimos anos. Os registros da RAIS (2012) revelam que o nível de emprego com carteira assinada para as mulheres cresceu 5,93% em 2012 em relação ao ano anterior, e isto continua sendo recorrente.

Na tabela 02 observa-se a idade dos participantes da pesquisa.

Tabela 02: Faixa etária

	Frequência	Percentual
menos de 29	4	17,4
de 30 a 39 anos	4	17,4
de 40 a 49 anos	11	47,8
de 50 a 59 anos	3	13,1
acima de 60 anos	1	4,3
Total	23	100,0

Observando a Tabela 2, constatou-se que todas as faixas etárias estão representadas, o que evidencia certa mudança cultural em relação ao passado, quando os cargos de chefia eram ocupados por pessoas com faixa etária superior a 40 anos. Apesar dessas mudanças culturais, no que diz respeito

à faixa etária com maior número de gestores, observou-se que os mesmos possuem de 40 à 49 anos (47,8%) o que demonstra que a cooperativa ainda é bastante tradicional com relação à cultura de gestão. As demais faixas são representadas por 17,4% cada uma e apenas um gestor na faixa dos 60 anos. Destaca-se uma média de idade de 40,91, com mínimo de 26 anos e máximo de 60 anos.

De acordo com a Tabela 3, que evidencia o tempo de atuação na cooperativa, compreende-se que os respondentes da faixa dos 40 anos são os que pertencem a faixa de tempo na cooperativa mais significativa, dos 5 a 15 anos de cooperativa, justificando o baixo nível de rotatividade e o desenvolvimento profissional dos respondentes. Observa-se na Tabela 2 que dos 11 gestores que pertencem à faixa dos 40 anos, oito deles, ou seja, 72,7% estão enquadrados no período de tempo de cooperativa dos 5 aos 15 anos, conforme identificado na Tabela 3. Estes resultados podem ser um indicativo da existência de certa maturidade organizacional na cooperativa pesquisada.

Os dados apresentados na Tabela 3 permitem identificar o tempo que os pesquisados atuam na cooperativa.

Tabela 03: Tempo dos gestores na cooperativa

	Frequência	Percentual
Menos de 5 anos	3	13,1
De 5 a 15 anos	12	52,2
De 16 a 25 anos	7	30,4
Mais de 25 anos	1	4,3
Total	23	100,0

Referente ao tempo na cooperativa, verificou-se que apenas 1 (4,3%) dos gestores possui mais de 25 anos de cooperativa, e que 13,1% possuem menos de 5 anos. A faixa de tempo de 5 a 15 anos foi a de maior percentual, 52,2%. Pode-se inferir, com base nos dados apresentados, que a rotatividade não é um problema na cooperativa investigada. Mais da metade dos respondentes é constituída por pessoas com mais de 5 anos de vínculo funcional, o que pode representar que este perfil contribua para a cooperativa ter uma cultura forte, que facilita a implementação de estratégias, devido a maturidade dos mesmos haja vista que a maioria dos supervisores apresentam idade superior a 40 anos (Tabela 2). Para Porter (1986), a maturidade funcional pode condicionar a longevidade da organização dentro de um mercado.

A Tabela 4 apresenta o grau de instrução dos respondentes.

Tabela 04: Formação

	Frequência	Percentual
Superior incompleto	1	4,3
Superior Completo	2	8,7
MBA/Especialização	18	78,3
Mestrado	2	8,7
Total	23	100,0

Com relação ao grau de instrução identificou-se que a maioria dos gestores (78,3%) possui Especialização/MBA. Apenas um gestor (4,3%) citou ter ensino superior em andamento. Os demais possuem percentual idêntico para Mestrado (8,7%) e ensino superior completo (8,7%). Constata-se assim, que a formação acadêmica é uma prática comum entre os gestores, que pode estar aliado à responsabilidade das exigências do cargo, e até mesmo aos valores que a cooperativa preza. Além disso, das 17 mulheres (conforme Tabela 01, que são a maioria nos cargos de chefia da cooperativa), 14 delas possuem MBA e outras 2 mestrado. Estes dados revelam que as mulheres possuem um nível de qualificação elevado o

que demonstra a preocupação de estarem preparadas para enfrentar o mercado de trabalho. É notório que as mulheres vêm, cada vez mais, conquistando espaço no mercado de trabalho e melhorando seu salário de modo a diminuir gradativamente uma diferença histórica, segundo dados do CAGED (2012).

4.2.2 Percepção dos gestores sobre a sustentabilidade

Na Tabela 5, procurou-se identificar os aspectos econômicos da sustentabilidade organizacional.

Tabela 05 – Aspectos Econômicos da Sustentabilidade

Questões	N	Média	Mínimo	Máximo
1)A cooperativa procura implantar em seus processos a prática de orientação da política de compras para priorizar fornecedores que não prejudiquem o meio ambiente ?	23	3,0	1	5
2)Para contratar um fornecedor, além de exigir uma boa proposta comercial (com qualidade, preço e prazo), a cooperativa avalia se ele mantém práticas de responsabilidade social ?	23	2,0	1	5
3)A cooperativa pratica em suas dependências ações para a redução do consumo de água (como instalação de torneiras com fechamento automático e de descargas com vazão reduzida, ou por aproveitamento da água da chuva para as atividades de limpeza e manutenção) ?	23	3,0	1	5
4)A cooperativa desenvolve ações de responsabilidade social em parceria com os fornecedores ?	23	2,0	1	5
5)A cooperativa procura implementar em suas atividades ações de economia do papel (como a utilização da frente e do verso das folhas)?	23	4,0	1	5
6)Em sua comunicação (contratos publicitários e mídia) a cooperativa incentiva e educa seus consumidores a adotar atitudes conscientes e responsáveis de consumo (como o descarte adequado de embalagens, por exemplo) ?	23	3,0	1	5
7)Em suas promoções de marketing, a cooperativa divulga suas práticas e ações como uma “Empresa Verde” ?	23	3,0	1	5
8)A cooperativa acredita que obteve e/ou obterá benefícios para o negócio como resultado de sua atividade em ações e práticas sustentáveis ? (Por exemplo, passa a entender que a ‘simpatia’ da comunidade/mercado por suas iniciativas resultarão num maior volume de vendas de seus serviços).	23	3,0	1	5
9)A cooperativa destaca suas atividades de responsabilidade social em seu material promocional ou em seu site, aproveitando para inserir no mercado a sua imagem verde ?	23	3,0	1	5

Avaliando os resultados da Tabela 5, a maior média encontrada é a de 4,0 pontos para a questão 5, em contrapartida às questões 2 e 4 obtiveram a menor média (de 2,0 pontos cada). Observando as duas questões (2 e 4) com menor percepção, ambas são relacionadas às negociações com fornecedores o que pode ser um indicativo de que a cooperativa estudada, ao estabelecer as contratações de fornecedores, deve dar uma maior atenção às práticas de responsabilidade social, priorizando compras ecologicamente corretas. Os dados apresentados na Tabela 5 remetem ao entendimento de que a cooperativa, ao realizar suas compras, deve optar por fornecedores que possuam preocupações com o descarte correto das embalagens e que vendam produtos ecologicamente corretos. Desta forma a cooperativa estaria valorizando estas práticas e incentivando o comércio dos referidos itens.

Em relação à questão 5 - *A cooperativa procura implementar em suas atividades ações de economia do papel* – que obteve a média mais alta (4,0), pode-se inferir que isso ocorre em função de uma das ações da cooperativa (em relação ao aspecto econômico) já estar em prática, ou seja, a utilização da assinatura eletrônica ao final do email, conforme evidenciado na Figura 2. Esta iniciativa é uma das formas utilizadas pela cooperativa que reflete a atenção para a real necessidade de que o email seja necessariamente impresso ou não.

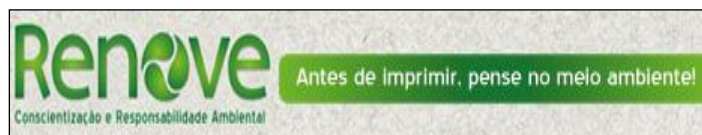


Figura 2. Assinatura eletrônica dos colaboradores da cooperativa

Cabe acrescentar que, embora alguns aspectos relacionados à dimensão econômica da sustentabilidade tenham apresentado médias mais altas, constatou-se que a média geral dessa dimensão é 2,88.

Na Tabela 6, procurou-se verificar os aspectos sociais da sustentabilidade organizacional.

Tabela 06 – Aspectos Sociais da Sustentabilidade

Questões	N	Média	Mínimo	Máximo
10)A cooperativa possui documento formal que esclarece quais são os parâmetros incentivados por ela no que se refere às relações sustentáveis ?	23	2,0	1	5
11)A cooperativa procura envolver suas partes interessadas (colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e diretoria) na elaboração e revisão desse documento ?	23	2,0	1	5
12)Você percebe que a cooperativa acredita que o Balanço Social pode ajudá-la a medir o impacto de suas operações sobre o meio ambiente e a divulgar seus compromissos futuros em relação a esses temas ?	23	2,0	1	5
13)Além de cumprir as obrigações determinadas por lei, a cooperativa se preocupa em oferecer a seus colaboradores um ambiente físico agradável e seguro ? (Ex.: aboliu o fumo em local de trabalho? Incentiva os colaboradores a praticar atividades físicas? Orienta os colaboradores quanto aos cuidados com a postura corporal durante as atividades profissionais?)	23	3,0	2	5
14)As dependências da cooperativa contam com recursos para facilitar o deslocamento e a convivência (disponibiliza treinamento para os colaboradores se comunicarem com outros colegas na linguagem de sinais, por exemplo) de pessoas com deficiência motora, auditiva ou visual (como rampas, avisos de segurança em braile, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos, etc) ?	23	3,0	1	5
15)A cooperativa valoriza a diversidade, não utilizando critérios na seleção de pessoal como práticas discriminatórias em relação a gênero, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas dos candidatos, bem como à pessoas com deficiência ?	23	4,0	2	5
16)A cooperativa considera importante e aplica ações para fins de desenvolvimento da comunidade local através da geração de trabalho e renda, bem como medidas para reduzir a pobreza e aumentar a inclusão perante a sociedade ?	23	2,0	1	5
17)A cooperativa incentiva o trabalho voluntário de seus colaboradores na comunidade,e reconhece a importância do trabalho voluntário de seus colaboradores,divulgando-o por meio de	23	3,0	1	5

murais,jornal interno,jornal local ?

18)A responsabilidade social empresarial deve ser uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do processo. Ao optar por ser uma “Empresa Verde”, a cooperativa realiza na comunidade campanhas educacionais e/ou de interesse público, em conjunto com organizações locais? 23 2,0 1 5

Conforme os dados apresentados na Tabela 6 é possível verificar que a maior média encontrada é para a questão 15, sendo avaliada pela maioria como “quase sempre”. As demais questões referentes aos aspectos sociais oscilaram na escala “quase nunca” e “às vezes”. Das 9 questões referentes aos aspectos sociais, 5 delas (55,55%), obtiveram média 2,0, o que demonstra maior dificuldade para que a cooperativa desenvolva ações na esfera social da sustentabilidade organizacional.

Dentre as cinco questões com menor grau de percepção, destaca-se a questão 12, onde se questiona sobre a importância do Balanço Social, pois 43,5% dos gestores dizem que “nunca percebem” esta prática na cooperativa. Estes resultados merecem atenção por parte da Cooperativa, uma vez que o Balanço Social ou a Contabilidade Ambiental como também é denominada, é um conceito que evidencia a transparência e mensura os impactos ambientais dentro das organizações. Para Tinoco (2010, p.13), “a contabilidade, além do registro de transações econômicas, passa a apresentar eventos ambientais, assumindo o papel de divulgação das ações de gestão ambiental, tendo em vista prevenir e corrigir danos, bem como salvaguardar os patrimônios empresarial e nacional”. Essa imposição independe da entidade ser ou não ambientalmente íntegra. Uma das atividades no âmbito social, realizada pela Cooperativa foi a Oficina de Natal, cujo *slogan* consta na Figura 3, na qual os colaboradores aprenderam a confeccionar enfeites para o natal com material que havia sido descartado durante o ano.



Figura 3. Cartaz da Oficina de Natal

Assim, a dimensão social ainda parece ser pouco desenvolvida pela cooperativa, uma vez que a média geral dessa dimensão é 2,55.

A Tabela 07 busca evidenciar os aspectos ambientais da sustentabilidade organizacional.

Tabela 07 - Aspectos Ambientais da Sustentabilidade

Questões	N	Média	Mínimo	Máximo
19)A cooperativa conhece, entende e avalia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente (como emissão de poluentes, alto consumo de energia, de água e de combustível), mantendo relatórios para medi-los ?	23	3,0	1	5
20)A cooperativa procura utilizar em seus processos, materiais que causem menos danos ao meio ambiente ? (Ex: procura controlar e reduzir a poluição sonora e visual, causadas por seus processos)	23	3,0	2	5

21)A cooperativa discute parcerias com fornecedores visando o retorno ao fabricante de materiais descartados (como produtos vencidos, pilhas, baterias, pneus usados, e lâmpadas usadas)?	23	3,0	1	5
22)A cooperativa procura implementar em suas dependências e em suas atividades ações que visam preservar o meio ambiente (por exemplo: coleta seletiva de lixo, com recipientes identificados para papel, vidro, metal, plástico e material orgânico)?	23	4,0	2	5
23)A cooperativa pratica em suas dependências ações como destinação final adequada para resíduos que necessitam de tratamento específico, como pilhas, baterias, óleos, pneus e lixo hospitalar?	23	4,0	1	5
24)A cooperativa promove a educação ambiental para os colaboradores e seus familiares e para a comunidade, como forma efetiva de reduzir os impactos ambientais?	23	3,0	1	5
25)A cooperativa acredita na importância de criar um plano de ação para monitorar o seu desenvolvimento e as metas atingidas, bem como analisar a viabilidade financeira de implementação do modelo de sustentabilidade e a sua continuidade?	23	3,0	1	5

Os dados constantes na Tabela 07 revelam que as questões 22 e 23 tem as maiores médias de percepção dos sujeitos de pesquisa, que se refere a média de 4 pontos, que é definida como “quase sempre”. As demais questões referentes a aspectos ambientais têm uma média de 3 pontos (21,7%), que é representada por “às vezes”.

Na esfera ambiental, a cooperativa tem se preocupado com o grande número de copos descartáveis, que se encontram junto aos bebedouros, jogados nas lixeiras nas dependências da cooperativa, tanto por funcionários como por usuários, e inseriu no dia-a-dia destes, o EcoCopo. Trata-se de um copo ecologicamente correto, pois é feito de material reciclado (papel especial para uso de água), sendo possível utilizá-lo várias vezes, e quando descartado não permanece por 400 anos na natureza, diferentemente do copo plástico. Os copos, conforme evidenciados na Figura 4 ficam disponíveis aos usuários e aos funcionários, junto aos bebedouros.



Figura 4. EcoCopo.

A dimensão ambiental parece ser bastante valorizada pelos gestores da cooperativa, uma vez que a média geral é 3,28.

Retoma-se na Figura 5, a média geral de cada uma das dimensões da sustentabilidade, de acordo com a percepção dos gestores da cooperativa.

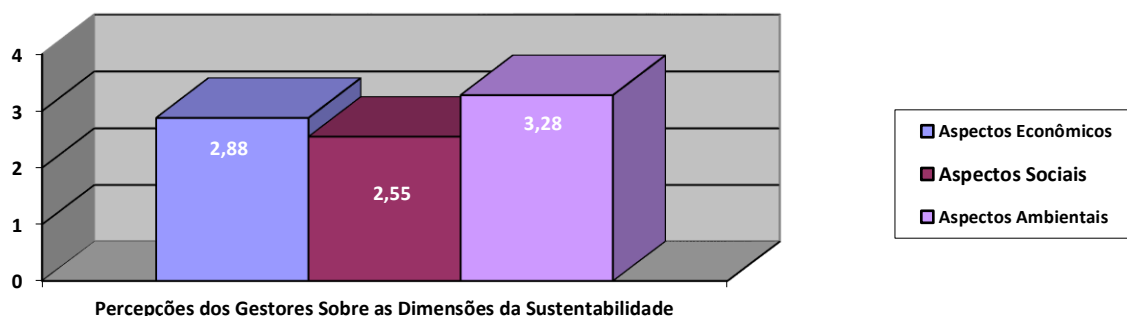


Figura 5. Médias das três dimensões da sustentabilidade referente às percepções dos gestores

Referente às três dimensões da sustentabilidade (tabelas 5, 6 e 7), pode-se destacar que a Cooperativa estudada necessita fortalecer suas ações principalmente no que tange os aspectos da Dimensão Social, que apresentou a média geral mais baixa (2,55). Percebe-se assim, que existe uma necessidade eminente da cooperativa participar mais ativamente na comunidade, sendo necessário que a cooperativa leve conhecimentos e informações da esfera social aos seus cooperados, usuários e gestores. A cooperativa ainda carece de um esforço maior para que os aspectos econômicos possam ser melhor desenvolvidos, uma vez que esta média mostrou-se com potencial para desenvolvimento (média 2,88). A dimensão que apresentou a maior média entre os gestores foi o conjunto que compreende os aspectos da esfera ambiental. Embora se perceba que os gestores estão atentos para esta dimensão de forma mais significativa que as demais, com ações pontuais dentro da cooperativa como no exemplo da inserção do EcoCopo, compreende-se que ainda há espaço para os gestores da cooperativa ampliarem a sua atuação de forma ainda mais efetiva.

5 Considerações Finais

Cada vez mais, a sustentabilidade aparece como uma necessidade diante do esgotamento dos recursos naturais. Mais do que modismo, a sustentabilidade é importante para o futuro do planeta e, conseqüentemente, para cada um que vive nele. Não são poucos os alertas sobre a diminuição da água potável no mundo e sobre o risco do desmatamento, que aumenta a poluição e diminui o ar puro.

O comprometimento das organizações com a questão ambiental vem crescendo desde a inserção de novas tecnologias de produção, informação e comunicação devido às transformações sócio-econômicas ocorridas durante as últimas décadas. Torna-se necessário conhecer e reavaliar as atividades econômicas, sociais e ambientais dos diferentes tipos de organizações.

Considerando-se as respostas obtidas dos gestores da cooperativa pesquisada, as características da amostra e as dimensões que nortearam a investigação, observou-se que os participantes são profissionais considerados como adultos de meia-idade, e isto demonstra que a cooperativa em questão reflete um exemplo do que Porter (1986) identifica como maturidade organizacional. Com relação ao gênero predominante, destaca-se o sexo feminino, o que corrobora com a situação atual do mercado no que tange a crescente participação da mulher conforme dados da ONU (2011), e ressalta-se que elas também estão ocupando cargos de chefia, conforme identificado nesse estudo. Todos os supervisores possuem ensino superior completo ou especialização, exceto um único (4,3%) que ainda não concluiu. Considera-se essa situação positiva, uma vez que se percebe que a formação acadêmica é valorizada pela Cooperativa.

Com relação aos objetivos, primeiramente buscou-se verificar as ações referentes à sustentabilidade aplicadas na cooperativa. Percebe-se que a cooperativa é uma organização

que possui ações voltadas para sustentabilidade, sendo que os aspectos sociais ainda precisam ser mais desenvolvidos pela organização. Por meio de entrevistas informais com os gestores, levantaram-se algumas melhorias que poderão ser aplicadas, com relação às práticas sustentáveis dentro da organização, dentre as quais se destaca a ampliação do material visível aos usuários da cooperativa. Pelos dados da pesquisa pode-se constatar que os colaboradores já estão inseridos no contexto sustentável, no entanto torna-se necessário inserir os usuários da Cooperativa também à estas práticas sustentáveis. Como por exemplo, sugere-se a colocação (na entrada da sede administrativa, na recepção do Hospital e na Medicina Preventiva) de um Totem Ecológico, que são os Coletores Ecológicos com os compartimentos separados, onde as pessoas descartam os medicamentos vencidos, as pilhas e baterias, seringas e agulhas, dispostos de maneira que não só os colaboradores tragam de casa e ali depositem, mas também os clientes da Cooperativa disponham deste serviço. Obviamente que, quando do recolhimento dos materiais ali depositados, terão que ser descartados a uma empresa devidamente credenciada, que dê o destino correto aos produtos. Ressalta-se que as sugestões podem ser colocadas em prática gradativamente, de acordo com a disponibilidade e aceitação dos gestores da Cooperativa. Ressalta-se, também, a importância da diretoria participar mais das atividades realizadas, visto que é imprescindível que os empresários, executivos e administradores passem a se preocupar com a gestão ambiental no universo corporativo.

Na questão social, a Cooperativa necessita ampliar o esclarecimento sobre práticas sustentáveis (promovendo treinamento e a criação de um Comitê para a Sustentabilidade) e a forma de proteção e preservação do meio ambiente, para que os próprios gestores tenham conhecimento para repassar informações e propor melhorias que auxiliem essas práticas. A Cooperativa necessita preocupar-se mais em buscar e disponibilizar informações aos cooperados, colaboradores e usuários, isto pode ocorrer por meio de campanhas, cursos, reuniões e palestras. Estas iniciativas podem promover, cada vez mais, a proximidade com esta comunidade (cooperados, colaboradores e usuários), para assim ter conhecimento de suas necessidades e contribuir para o bem-estar e qualidade de vida dos mesmos.

Sob esta perspectiva, partilha-se do entendimento de que ações que busquem a integração entre estas pessoas, com fortalecimento da cultura familiar, irão refletir na perspectiva social como ponto positivo. Quando a informação, o conhecimento e a capacitação forem desenvolvidos pelos gestores da Cooperativa, com a finalidade de diminuir as desigualdades sociais, melhorar as condições de trabalho e renda, apoiando-se na sustentabilidade para garantir o sucesso deste processo e conseqüentemente o desenvolvimento local sustentável de suas comunidades, aumentará a qualidade de vida de forma efetiva, nesta comunidade na qual estão inseridos, pois é a partir dessa união de forças que se consegue promover o desenvolvimento local sustentável.

Por fim, sugere-se a implementação de Indicadores de Responsabilidade Social, pois a sustentabilidade organizacional é uma ferramenta administrativa e estratégica indispensável para que a organização tenha êxito em suas atividades. A Cooperativa precisa rever seus atos com relação a este quesito, pois os gestores não estão conseguindo visualizar a cooperativa comprometida com esta questão. Este fator pode ser entendido pelo fato dos gestores não procurarem tanto por esses serviços ligados à sustentabilidade e ações ambientais. Isto representa mais um motivo para a Cooperativa se preocupar em promover este tipo de ações, que vão ao encontro de melhorar a realidade encontrada nesta pesquisa.

No contexto organizacional da Cooperativa pesquisada, e tendo em vista o objetivo geral deste estudo de caso, que foi de diagnosticar a percepção dos gestores de uma cooperativa com relação à sustentabilidade, é possível inferir que a cooperativa possui diversas ações inerentes ao tema em estudo, aplicando na prática muitas delas. Porém, de acordo com as respostas dos entrevistados, percebe-se que a dimensão social requer maior

atenção da organização, pois representa a dimensão com menor grau de percepção entre os gestores.

Como fatores limitadores da pesquisa, evidencia-se que o estudo em questão contemplou a percepção somente dos gestores e envolveu apenas as três dimensões da sustentabilidade. Outro aspecto refere-se ao tipo de análise estar centrada em aspectos descritivos apenas. Portanto, para futuros estudos, sugere-se a ampliação da pesquisa para os colaboradores e usuários, bem como a realização de pesquisas qualitativas contemplando outras dimensões da sustentabilidade.

Referências

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BACARJI, Celso Dobes. Conferência Ethos 2011 debaterá nova economia. **Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social**. São Paulo, ago. 2011. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/5735/servicos_do_portal/noticias/itens/conferencia_e_thos_2011_debatera_nova_economia.aspx> Acesso em: 10 mar. 2013.

BRASIL, Constituição. Artigo 225, parágrafo 3º. São Paulo, pág. 73. 1988.

BRITO, Denise. Do discurso à prática. **Revista Guia Exame-Sustentabilidade**. São Paulo. Editora Abril, pág. 25 e 26. Nov.2011.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS – **CAGED**. Disponível em: mte.gov.br/imprensa/crece-a-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho.htm.2012.

CALLADO, Antônio André Cunha. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./dec. 2008.

CUMMINS, Robert A. ; GULLONE, Eleonora. Why we should not use 5-point Likert scales: the case for subjective quality of life measurement. In. Second International Conference on Quality of Life in Cities, 2000 Singapura, **Anais...Singapura**, 2000.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FENKER, E. A. Estratégias De Sustentabilidade: Novos Rumos? In: EnANPAD, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro, **Anais...Rio de Janeiro**, RJ: ANPAD, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ITACARAMBI, Paulo. **A nova geração de indicadores Ethos**. São Paulo, 27 ago. 2013. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-nova-geracao-de-indicadores-ethos>. Acesso em: 12 dez. 2013.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama. A Localização das Publicações e a Identificação de Tópicos Quentes em Sustentabilidade: uma Primeira Aproximação usando o Web Of Science. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 5, n. 2, p. 34-46, maio/ago. 2011.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **O Insustentável Sustentável**. In: XXXII Encontro da ANPAD. 2008, Rio de Janeiro. CD-ROM.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, ONU. **Women's Empowerment Principles**. 2011. Disponível em: weprinciples.unglobalcompact.org] e [unifem.org.br/sites/700/710/00001126.pdf].2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO –**RAIS**. Disponível em: mte.gov.br/imprensa-mercado-de-trabalho-rais-crescimento-mulheres.htm.2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1999.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro. Garamond, 2002.

SOUSA, Alexandra. **A caminho da consciência**. HSM Management Sustentabilidade. ed. especial. São Paulo, p. 20-23, jul. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade ambiental corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 2. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

TINOCO. João E. P. **Balanco Social e o Relatório da Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, p.13. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WCED - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: Nosso Futuro Comum, 1987. Disponível em: < <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: Novembro de 2012.