

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

AÇÕES SOCIAIS E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO QUÍMICO

SOCIAL ACTIONS AND CORPORATE SUSTAINABILITY: A CASE STUDY IN A CHEMICAL COMPANY

Cristiane Froehlich

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar as ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial em uma empresa do segmento químico. A matriz da empresa localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. Essa pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de 5 entrevistas semiestruturadas e documentos internos, analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que a empresa investe em diversas ações sociais que contribuem para a sustentabilidade empresarial. Essas ações são coordenadas por três áreas da organização: a) Fundação, foco no público interno e comunidades; b) Desenvolvimento Organizacional, foco no público interno; c) Tecnologia, foco no desenvolvimento de produtos chamados de eco-sociais.

Palavras-chave: Pilar Social, Sustentabilidade, Segmento Químico.

ABSTRACT

This article aims to verify the actions that address the social pillar of corporate sustainability in a company of the chemical segment. The company's headquarters is located in Rio Grande do Sul, has units in several states in Brazil, Latin America and China. This research is classified in bibliographic review, descriptive and qualitative case study. The data were collected through 5 semi-structured interviews and internal documents, analyzed using qualitative content analysis. The main results show that the company invests in various social actions that contribute to the corporate sustainability. These actions are coordinated by three areas of the organization: a) Foundation, focus on internal and public communities; b) Organizational Development, focus on the workforce; c) Technology, focus on the development product called EcoSocial.

Keywords: Social Pillar, Sustainability, Chemical Segment.

1 Introdução

No contexto organizacional, a reputação das empresas tem se tornado preponderante para o reconhecimento junto à sociedade. Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 3) ressaltam que “as transformações do ambiente apontam para estratégias preocupadas com os *stakeholders*, o crescimento, a sustentabilidade e a transparência dos negócios”.

Nesse sentido, verifica-se que os públicos das empresas expressam suas preocupações com as ações sociais, exigem maior envolvimento delas na solução dos problemas e questionam o papel da empresa na sociedade. Com isso, os consumidores começaram a demandar das empresas a produção de produtos e serviços consistentes com os valores relacionados com a questão da sustentabilidade (PORTER; KRAMER, 2006; AMORIM, 2009; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Apesar do aumento crescente dos investimentos sociais corporativos no Brasil, é possível afirmar que a comunidade empresarial está dividida em dois segmentos. No primeiro estão as empresas que privilegiam as atividades diretamente ligadas à rentabilidade dos seus negócios, estas empresas acreditam que cumprem a sua função social gerando empregos e pagando impostos, e elas percebem as iniciativas no campo social como responsabilidade do Estado, ou seja, do governo. Em oposição a este modelo, surge o paradigma adotado por empresas que identificam a questão social como uma função estratégica, onde “trabalhar para construir capital social e natural se enquadra na razão da organização” (MELO NETO; FROES, 2004, p. 44).

Contudo, existem empresas que deixam a desejar na adoção dessa estratégia em suas atividades operacionais. Isso reflete no acúmulo de problemas e conflitos com os seus públicos interno (dirigentes e empregados) e externo (clientes, fornecedores e comunidades). Desse modo, as unidades são administradas com o único foco centrado na sustentabilidade do negócio, em outras palavras, visão imediatista do lucro, redução dos custos, produção em escala, reengenharia de processos com perda de postos de trabalho, automação (MELO NETO; FROES, 2011).

O desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas podem trazer sérias implicações para as empresas, acarretando prejuízos materiais e morais de modo a aumentar os custos e perder oportunidades de mercado. Sendo assim, analisar as ações sociais de uma empresa abre a oportunidade para avaliar o desempenho sustentável na sociedade e para a sociedade (AMORIM, 2009; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Vale ressaltar que a “gestão responsável e sustentável construída pelas pessoas e a forma como a organização interage com seus colaboradores pode impactar mais positivamente no comprometimento, empenho e satisfação do que um bom salário” (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 116). O ambiente de trabalho e o modo como às pessoas são tratadas, tanto o público interno como o externo, influenciam no crescimento e na sustentabilidade da organização.

Diante do exposto, verifica-se que a problemática central considera a necessidade de compreender as ações que estão sendo desenvolvidas no contexto empresarial que contemplam o pilar social da sustentabilidade. Esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Que ações sociais constituem a sustentabilidade empresarial em uma organização?

Para esse estudo buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a sustentabilidade deve ser uma estratégia da organização; b) a empresa deve ter inserida a sustentabilidade na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre a sustentabilidade nos balanços sociais e relatórios de sustentabilidade.

Com base nesses critérios, selecionou-se uma empresa do segmento químico, a matriz localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China.

A empresa destacou-se entre as demais tendo em vista o seu reconhecimento no ramo de atuação; a sustentabilidade está incluída na missão, visão e nos valores organizacionais; pelo desenvolvimento de patentes de produtos e de processos, que se caracterizam como inovações orientadas para sustentabilidade; possui publicações sobre sustentabilidade nos balanços sociais; é reconhecida no mercado pelas práticas de responsabilidade social empresarial; e publicou o primeiro relatório de sustentabilidade (modelo *Global Reporting Initiative*) em 2015, referente ao ano de 2014.

O presente estudo tem como objetivo verificar as ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial em uma empresa do segmento químico. Para atender ao objetivo, essa pesquisa classifica-se em bibliográfica, descritiva, e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de 5 entrevistas semiestruturadas com as pessoas indicadas pela direção da empresa. Também foram investigados documentos internos. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa.

As contribuições do estudo estão relacionadas com a apresentação das ações sociais que contribuem para a sustentabilidade empresarial no contexto estudado. Ainda, o estudo mostra as áreas responsáveis pela coordenação dessas ações sociais da sustentabilidade.

A seguir apresenta-se o referencial teórico, que contempla os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial, e o pilar social da sustentabilidade.

2 Sustentabilidade Empresarial

Conforme Jiménez Herrero (2000) a sustentabilidade significa manter algo continuamente e está integrada ao conceito de desenvolvimento sustentável, que é definido como um processo de mudança no qual os recursos naturais, os investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais estão em harmonia e reforçam o potencial do presente e do futuro, com a finalidade de atender às necessidades e as aspirações humanas (BRUNDTLAND, 1987; GLADWIN; KRAUSE; KENNELLY, 1995; BOSSEL, 1999; LAFFERTY; MEADWCROFT, 2000).

A sustentabilidade empresarial significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam as necessidades das empresas e dos seus *stakeholders*, em outras palavras, visa gerar lucro para o acionista, a busca pela preservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas com quem interage (ELKINGTON, 1997; VAN MARREWIJK, 2003; BELL; MORSE, 2008; ANDINO, 2011; WILLARD, 2014). Desse modo, o conceito de sustentabilidade induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além do pilar econômico, os pilares social e ambiental (SAVITZ; WEBER, 2007).

De fato o que pode ser constatado, é que no contexto de comissões internacionais e governos, utiliza-se a expressão “desenvolvimento sustentável”, e no contexto empresarial, é utilizada a expressão “sustentabilidade empresarial”. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial contribui para o desenvolvimento sustentável em longo prazo devido à ênfase de ações continuadas (FROEHLICH, 2014).

Mais importante que os conceitos dos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade é a compreensão de quais são, efetivamente, os objetivos que estes conceitos expressam. Embora as definições sobre desenvolvimento sustentável sejam consideradas imprecisas e abrangentes, é possível reconhecer uma linha comum que envolve a ideia de eficiência econômica, equilíbrio do meio ambiente e equidade social (LAFFERTY; MEADWCROFT, 2000; FROEHLICH, 2014).

O próximo subcapítulo aborda sobre o pilar social da sustentabilidade empresarial, foco do estudo.

2.1 O Pilar Social da Sustentabilidade Empresarial

Tanto em países desenvolvidos, como no Brasil, surgem discussões sobre o papel das empresas como agentes no processo de desenvolvimento das ações sociais visando à sustentabilidade. Torna-se fundamental que as organizações assumam não só o papel de produtoras de bens e serviços, como também de responsáveis pelo bem-estar de seus funcionários e da sociedade. Algumas empresas já perceberam que a valorização das pessoas está entre os principais fatores que se refletem diretamente em seu sucesso como forma de se obter vantagem competitiva no mercado (PORTER; KRAMER, 2006).

No contexto empresarial, antes da disseminação da ideia de sustentabilidade, no contexto social, exercia-se a responsabilidade social corporativa que surgiu no início do século XX (CARROL, 1991) com a prática filantrópica, cujo objetivo era prestar serviços de assistência social, fazer doações para entidades de caridade, recolher doativos como forma de assistência aos mais pobres. No âmbito interno das organizações, as ações de responsabilidade social se restringiam ao pagamento de salários dignos, à garantia de condições satisfatórias de trabalho para todos os empregados e à concessão de benefícios estabelecidos em lei (TENÓRIO, 2004; YUNUS, 2008; MELO NETO; FROES, 2011).

A responsabilidade social empresarial concentrou-se em dois períodos distintos, o primeiro compreendeu o início do século XX até a década de 1950; o segundo representou a abordagem contemporânea, estendendo-se da década de 1950 até os dias atuais, incorporando a discussão da sustentabilidade. Conforme Tenório (2004) até a década de 1950, a resolução das questões sociais eram atividades exclusivas do Estado, numa visão que incorporava os princípios do liberalismo. Porém, verificou-se o agravamento de questões como qualidade de vida, meio ambiente e condições de trabalho, gerando pressões para resolução desses problemas.

Em relação aos governos, eles devem fazer a sua parte, mas não sozinhos. Ao analisar o papel das ONGs e outras organizações sem fins lucrativos, muitas delas criadas a partir das preocupações com os problemas sociais e ambientais, foram e são muito úteis para auxiliar as pessoas que se encontravam ou se encontram em situações desesperadoras e contribuem para salvar vidas depois de inundações e maremotos, por exemplo. A partir dos investimentos sociais privados, o exercício da responsabilidade social assumiu a forma de projetos sociais (YUNUS, 2008).

Vale ressaltar as diferenças entre os conceitos, a responsabilidade social se refere à valorização do ambiente onde as pessoas estão inseridas na organização, suas opiniões e anseios, respeito pelos direitos e individualidade de cada um, contribuindo para o progresso da empresa e para melhorias nos relacionamentos com os *stakeholders*. A sustentabilidade social possui um conceito mais amplo e compreende um conjunto de elementos e características focados na sobrevivência e bem estar de uma sociedade visando à preservação do bem comum.

Com o surgimento do paradigma da sustentabilidade, a responsabilidade corporativa evoluiu para uma nova dimensão, ou seja, uma ação de estratégia social de natureza sustentável. Isso significa que “o principal foco de atuação social da empresa é o desenvolvimento local e/ou regional e, a promoção da inclusão social, digital, política, cultural e econômica” (MELO NETO; FROES, 2011, p. 86), apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - O desenvolvimento da Sustentabilidade Social

Formas de inclusão	Significados
Social	Significa integrar as pessoas que vivem na comunidade a estreitar laços entre os membros dessas comunidades, promover e incentivar ações de solidariedade e de mudanças de comportamento no âmbito local e/ou regional. Internamente, os principais desafios são a integração do corpo funcional e a educação para um novo ambiente de trabalho.

Digital	Compreende ações de difusão dos conhecimentos sobre o uso e aplicações de equipamentos e programas de computadores, domínio de algumas tecnologias de informática básicas e promoção do acesso gratuito à <i>internet</i> .
Política e cívica	Representa o incentivo à população no exercício da cidadania e o aumento da autoestima dos habitantes do local.
Econômica	Ocorre através da geração de empregos e renda, incentivos e apoio à criação de pequenas empresas locais e o fomento do empreendedorismo de base comunitária.
Cultural	Ocorre através do apoio às manifestações culturais e participação quanto à preservação do patrimônio físico, histórico e paisagístico, em alguns casos de inestimável valor, assim como do incentivo à formação de desenvolvimentos locais nas áreas de atuação requeridas pelas necessidades do meio ambiente e pelas empresas.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2011).

Desse modo, percebe-se que o desenvolvimento do pilar social da sustentabilidade permite diversas formas de inclusão, no âmbito interno e externo da empresa. Ao promover as diferentes formas de inclusão, junto aos seus diversos públicos-alvo, a empresa assume o seu papel de agente indutor no contexto da sustentabilidade.

Sachs (1993) ressalta que o pilar social busca um novo estilo de vida adequado ao momento presente e ao futuro. Visa o desenvolvimento econômico aliado a uma melhoria significativa na qualidade de vida da população mundial, ou seja, maior equidade na distribuição de renda, melhorias na saúde, na educação, nas oportunidades de emprego, etc.

O pilar social contempla as ações e as condições que afetam todos os membros da sociedade, como por exemplo, a pobreza, a violência, a injustiça, a educação, a saúde pública, o trabalho e os direitos humanos (CATALISA, 2003; WERBACH, 2010). Para Barbieri e Cajazeira (2009) o pilar social trata da consolidação de processos que promovem a equidade na distribuição dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e condições de amplas massas da população e reduzir as distâncias entre os padrões de vida das pessoas.

Os conceitos acima apresentados sobre o pilar social contemplam a sociedade como um todo. Coral (2002) reforça que esse pilar da sustentabilidade no contexto empresarial incorpora a questão da responsabilidade social, o compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos, a promoção e a participação em projetos de cunho social e o suporte para o crescimento da comunidade local e/ou regional.

De modo geral, os aspectos geralmente contemplados no pilar social no contexto empresarial são: segurança no trabalho, saúde preventiva, ambiente limpo e seguro, ambiente de trabalho que favoreça a produtividade, adequação às leis trabalhistas, campanhas e programas socioambientais, formação de pessoas e lideranças, benefícios adicionais aos estabelecidos por lei, incentivo à educação dos funcionários, realização de programas de integração entre empresa e comunidade, etc. (FROEHLICH, 2014).

Vale ressaltar que algumas organizações que “se proclamam agentes do desenvolvimento sustentável, não são sustentáveis na administração da sua força de trabalho e no desenvolvimento dos seus fornecedores e parceiros, pois não promovem a sustentabilidade de modo integral” (MELO NETO; FROES, 2011, p.43). Geralmente apresentam os seguintes comportamentos como, por exemplo, de acordo com os mesmos autores:

- Negam-se a desenvolver ações sociais sustentáveis com o foco nos seus empregados, ou seja, remuneram mal, não adotam critérios justos de remuneração e promoção, alimentam competições na busca de resultados máximos, pregam lealdades e praticam arbitrariedades, criam escalas desumanas de trabalho, obrigam os empregados a regimes de horas extras abusivos, limitam-se aos benefícios obrigados por lei e deixam de reconhecer e valorizar seus melhores talentos;
- Suas ações sociais sustentáveis internas são voltadas para a inclusão social de minorias, que na realidade, são segmentos sociais majoritários da população brasileira (mulheres, pessoas de cor negra, descendentes de indígenas, pessoas acima de 50 anos);

- Pouco ou nada fazem em benefício dos empregados e clientes em situação de risco financeiro (negociação de dívidas, parcelamentos, alertas sobre excesso de endividamento) e social (acidentados, portadores de doenças crônicas, vítimas de perdas na família);
- Ignoram as mudanças em curso nas comunidades vizinhas de suas unidades e perdem a oportunidade de se converter em agentes do desenvolvimento sustentável local;
- Limitam-se a lançar produtos “verdes”, sem, no entanto, contribuir para a educação em favor de uma vida melhor para seus clientes e de uma economia mais humana e solidária;
- Buscam apenas economizar o consumo de recursos naturais, mas não investem na renovação desses recursos;
- Não adaptam os seus modelos de negócios às novas transformações socioambientais do mundo atual;
- Apenas dialogam com membros e entidades da sociedade sem, no entanto, contribuir efetivamente para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

Para verificar a promoção de ações sociais para sustentabilidade no contexto empresarial, procede-se à análise estratégica da atuação da empresa no relacionamento com os seus clientes, fornecedores, demais parceiros comerciais e comunidades. Vale ressaltar que os impactos sociais das ações adotadas não são independentes dos impactos econômicos, uma vez que a criação de emprego, o aumento da atividade produtiva, o acesso a melhores produtos e serviços, assim como a melhora da posição do país no cenário internacional têm repercussão no nível de vida da população (SEBASTIAN, 2000).

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo.

3 Procedimentos Metodológicos

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo. A opção por esse tipo de pesquisa teve como principal justificativa a ideia de mergulhar na compreensão das práticas da organização e suas implicações (YIN, 2005).

O presente estudo de caso busca verificar as ações sociais que contribuem para sustentabilidade empresarial. Nesse contexto, buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a sustentabilidade deve ser uma estratégia deliberada da organização; b) a empresa deve ter inserida a sustentabilidade na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre sustentabilidade nos balanços sociais. Com base nesses critérios, selecionou-se uma empresa do segmento químico, cuja matriz localiza-se no sul do Brasil, na cidade de Campo Bom – RS.

Para coleta dos dados foram realizadas análises de documentos e entrevistas. Foram consultados documentos da empresa, como: a) Balanço Social; b) Relatório de Sustentabilidade 2014; c) Livro 60 anos da empresa; d) portal da *Internet* da empresa. Elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado baseado no referencial teórico.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com 5 pessoas indicadas pela direção da empresa, as pessoas indicadas são líderes das áreas envolvidas com a questão social da sustentabilidade empresarial. As entrevistas foram realizadas no primeiro e segundo semestres de 2014. O número de entrevistados mostrou-se suficiente para a coleta de dados tendo em vista o critério de saturação. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram denominados: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e assim sucessivamente, de forma aleatória. O Quadro 2 resume o perfil dos entrevistados.

Cargo/Função	Tempo de Empresa	Grau de Instrução
Coordenadora de Projetos de Tecnologia	9 anos	Graduação em Química. MBA em Gestão Empresarial e Projetos.
Coordenador de Saúde, Segurança e Meio Ambiente	5 anos	Graduação em Engenharia Ambiental e em Engenharia de Segurança no Trabalho. MBA Internacional em Gestão Ambiental.
Coordenadora da Fundação	5 anos	Graduação em Serviço Social. Especialização em Administração e Planejamento de Recursos Humanos. Mestrado em Educação.
Consultora de Desenvolvimento	8 anos	Graduação em Administração. MBA em Estratégia e Inovação.
Diretor de Desenvolvimento Organizacional	5 anos	Graduação em Contábeis. MBA em Gestão de Negócios. MBA em Tecnologia Social.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Essa técnica representa a categorização de elementos centrais com base no referencial teórico previamente levantado. A categorização é uma técnica eficaz para a organização e a redução dos dados, por meio do agrupamento das informações em um número limitado de categorias (BARDIN, 2010).

Primeiramente foram analisados os dados obtidos por meio da análise dos documentos, que após a codificação permitiram a compreensão da origem da sustentabilidade e a identificação das ações sociais. Essa análise foi realizada antes da coleta de dados por meio de entrevistas, e permitiu a autora conhecimentos sobre as ações sociais praticadas pela empresa.

Em seguida, foram agendadas as entrevistas com as pessoas indicadas, visando aprimorar os dados identificados nos documentos. Os dados coletados foram codificados e a análise permitiu a resolução da questão de pesquisa proposta.

4 Apresentação da Empresa e das Ações do Pilar da Sustentabilidade Empresarial

A empresa foi fundada em 1948, é uma empresa familiar, de capital fechado, sob o comando de um Conselho de Acionistas e de Administração. A matriz situa-se no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Possui plantas industriais situadas no Brasil, México, Colômbia, Peru, Chile, Argentina e China. Em 2014 contou com um quadro de 861 colaboradores. A receita líquida em 2014 foi de R\$ 1,05 bilhão (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Em 2014 apresentou um índice de rotatividade de 2,01%. A faixa etária do quadro de colaboradores é constituída por 61,1% de pessoas de 30 a 50 anos; 30,1% têm até 30 anos; e 8,8% têm mais de 50 anos de idade. Em 2014, o número médio de horas treinamento por funcionários foi de 23,15 horas (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Sua missão é criar valor para empresa com o desenvolvimento de negócios sustentáveis e orientados para soluções diferenciadas. Sua visão para 2025 é ser um grupo de empresas reconhecido em soluções diferenciadas, com crescimento sustentável e sólida reputação. Os valores organizacionais são: resultados; cliente; integridade; inovação; pessoas; simplicidade; sustentabilidade. O valor sustentabilidade visa o respeito ao meio ambiente e desenvolvimento social como legado (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

A empresa passou a utilizar o termo sustentabilidade nas publicações e em seus balanços sociais a partir de 2006. Antes disso, utilizava a palavra ecoeficiência (ENTREVISTADO 3). Conforme o entrevistado 4, “a visão socialmente responsável que permeava a empresa desde a sua fundação, passou a ser considerada dentro do conceito de sustentabilidade em 2006”. Assim, as iniciativas sustentáveis ganharam reforço, planejadas de acordo com os três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

Em relação ao pilar social da sustentabilidade, a Fundação da empresa realiza ações para os públicos interno e externo, e a área de Desenvolvimento Organizacional (DO) realiza ações para o público interno. Além disso, são desenvolvidas tecnologias de produto pela área de Tecnologia com foco em ganhos sociais.

A Fundação teve início em maio de 1984, idealizada pelo empreendedor e fundador. Atua alinhada às estratégias da sua mantenedora, e situa-se em Campo Bom, no Rio Grande do Sul, ao lado da unidade matriz. A Fundação é responsável por direcionar e gerir o investimento social da empresa e desenvolver ações socialmente responsáveis para o público interno e para as comunidades onde está inserida, respeitando e valorizando a cultura local (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Sua missão consiste em ser o braço social da organização, promovendo o desenvolvimento social sustentável dos funcionários, suas famílias e das comunidades onde atua. Possui como princípios, a coerência e a transparência nas atitudes; a integridade e a ética nas ações sociais (BALANÇO SOCIAL, 2012). Desse modo, segundo o entrevistado 5, “o foco da Fundação é para a educação, por meio de processos sócios educativos para dar condições de empregabilidade e de profissionalização aos participantes para enfrentar o mercado”.

A gestão da Fundação é conduzida pelo Conselho Deliberativo, constituído por 6 pessoas, pela Diretoria Executiva composta por 2 pessoas, pelo Conselho Fiscal formado por 3 pessoas, pela Equipe Técnica que conta com 1 gestor social, 3 analistas de responsabilidade social, um auxiliar de serviços gerais e um estagiário, e pelo Comitê Executivo da Fundação (COEX) constituído por 9 pessoas. A prestação de contas é auditada pela Deloitte Touche (ENTREVISTADO 3).

O ano de 2007 marcou o início de uma nova fase da Fundação, depois de satisfazer uma série de exigências legais, foi reconhecida como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), definida pela Lei 9.790 de 23/03/99, conhecida como Lei do Terceiro Setor, que permite estabelecer parcerias com o Governo Federal e seus órgãos no sentido de desenvolver, dentro da fundação, qualquer uma das atividades sociais, elencadas no Quadro 3, em benefício de seus associados e da comunidade, com o apoio financeiro e logístico dos órgãos públicos federais, sem qualquer finalidade lucrativa (MENONI, 2008).

Quadro 3 - Atividades sociais da OSCIP

	Atividade social
I	Promoção da assistência social.
II	Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico.
III	Promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei.
IV	Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei.
V	Promoção da segurança alimentar e nutricional.
VI	Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável.
VII	Promoção do voluntariado.
VIII	Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza.
IX	Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócios produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito.
X	Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar.
XI	Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais.
XII	Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

Fonte: Menoni (2008).

A Fundação passou a integrar a Rede Parceria Social em abril de 2009, na qualidade de entidade âncora do projeto Arte em Rede, segundo o entrevistado 4. Esse projeto tem por objetivo fornecer assessoria técnica e financeira para os projetos de inclusão social produtiva de jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social, por meio da geração de renda através do artesanato para a inserção ao mercado de trabalho. Este projeto tem como público alvo as entidades sociais ou organizações sociais – ONGs situadas no Rio Grande do Sul, devidamente cadastradas na Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social e Conselho Municipal da Assistência Social, que atendam pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. O Projeto Arte em Rede recebeu o Prêmio Top Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RS) (BALANÇO SOCIAL, 2012).

Outro projeto de destaque, é chamado de Novos Horizontes, por meio da Fundação em parceria com a Fundação Pescar, promove a sustentabilidade social e desenvolve esse projeto desde 1999. O projeto qualifica jovens em situação de vulnerabilidade social e cria oportunidades que transformam vidas através da formação profissional e do desenvolvimento social. Esta iniciativa está em consonância com a lei de formação do jovem aprendiz. Esse projeto recebeu o prêmio Top Cidadania da ABRH-RS. A sistemática desse projeto contempla,

“o lançamento de edital público para as escolas, para os centros de referência, para secretaria do trabalho e desenvolvimento social, e para rede de contatos. Na seleção os jovens preenchem uma ficha para verificar os critérios de idade, moradia, pois tem a questão de transporte. É feita uma visita domiciliar, aplicada uma prova de conhecimento, então se faz um desenvolvimento de grupo para avaliar relacionamento, se faz exame médico e assina o contrato de trabalho. Eles têm aula de controle financeiro para saber o que fazer com o dinheiro da bolsa, como utilizar e aplicar para administrar a vida. Para sustentar esse projeto, a Fundação se relaciona com o Conselho da Criança e Adolescente de Campo Bom e Novo Hamburgo (RS), através do Projeto Leão do Bem, são captados recursos de pessoas que podem doar para receita federal, podem ser doados de 3 a 6% para o fundo da criança, a Fundação aprova esse projeto, capta os recursos e aplica no projeto. Com essa aplicação foi montado o laboratório de informática. Esse jovem tem aula de informática, aula de espanhol, ginástica, acesso a biblioteca, pesquisa na internet, aula de teatro, eles mesmos montaram um jornal deles, onde são divulgados assuntos da Fundação e a experiência deles” (ENTREVISTADO 3).

Ainda é realizado um acompanhamento do egresso no período de dois anos. Para o entrevistado 3, *“é realizado encontro dos egressos, eles comparecem na empresa, participam de um almoço, contam a história do que estão fazendo da vida, se estão estudando, alguns querem só estudar e muitos já estão empregados. Alguns até são contratados pela empresa.”*

Outro projeto realizado pela Fundação chama-se Arte em Férias, o projeto teve início em 2008 e tem como objetivo despertar em crianças e adolescentes a consciência ecológica, noções de preservação da natureza e destacar a importância da sustentabilidade. O público alvo desse projeto são os filhos dos funcionários da empresa de 7 a 14 anos.

Além dos projetos destacados, outros são desenvolvidos pela Fundação para os públicos interno e externo e são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Projetos da Fundação

Denominação	Descrição
Projeto Educação de Jovens e Adultos (EJA)	Contribui para a socialização do conhecimento, propondo o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e famílias por meio do curso de ensino Fundamental e Médio. O ensino é realizado através da Educação a Distância, em parceria com SESI/RS.
Realização de Eventos Diversos – Ações de Integração	Realiza diversos eventos sociais, esportivos, culturais e campanhas de mobilização, como: Festa de final de ano, Dia do Desafio, Campeonato de Futsal, Torneio do SESI, Gincana da Sustentabilidade, Gincana de Decoração de Natal e o Baile da Fundação. Também foram organizadas feiras de Material Escolar e

	Feira de Páscoa, almoço de Natal, realizado em todas as unidades da empresa com distribuição de brindes.
Arteiros do Bem - Voluntariado	É um programa voluntariado corporativo, que iniciou em 2010, os próprios funcionários escolheram o nome. É incentivada a solidariedade dos profissionais, em programas permanentes ou pontuais. Eles se envolvem em diferentes atividades que buscam a promoção humana e o bem estar social.
Projeto de Inclusão Digital	Funcionários e familiares participam desse projeto, são oferecidos cinco cursos em parceria com o SESI com total de 166 horas, sobre <i>windows</i> , <i>word</i> , <i>excel</i> básico e <i>excel</i> intermediário.
Centro Conviver	Possui espaço especial para a convivência e para o lazer dos funcionários. Possui uma ampla biblioteca com livros, revistas e periódicos, os funcionários possuem um espaço para descanso nas horas de intervalo.
Outros serviços	Financia empréstimos, realiza cursos de informática, espanhol e violão para os funcionários. Tem parcerias com o SESI para acesso a cultura, torneios esportivos, aulas de ginástica. Apoiar grupos de corrida de funcionários que participam de maratonas.
Escola	A empresa participa das atividades dessa escola municipal que beneficia cerca de 800 alunos, que leva o nome do seu fundador, e situa-se em Novo Hamburgo – RS.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Balanço Social (2010, 2011, 2012).

Além das atividades e programas coordenados pela Fundação para os públicos interno e externo. Outra área responsável pela coordenação de ações sociais para o público interno é chamada de Desenvolvimento Organizacional.

Para consolidar a diretriz estratégica desenvolvimento da nossa gente, elaborada na revisão do planejamento estratégico em 2010, cujo objetivo estratégico trata-se da formação de equipes de alta performance, foi criada a Universidade Corporativa. A Universidade visa promover a excelência na gestão e a inovação por meio da valorização das pessoas, do desenvolvimento do pensamento sistêmico, da liderança estratégica, da visão de futuro e da geração de valor, isto ocorre por meio de programas de desenvolvimento de pessoas coordenados pela área de Desenvolvimento Organizacional apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Atividades para o Público Interno – Desenvolvimento Organizacional

Projeto	Descrição
Programa de Integração de Novos Funcionários	Este programa é desenvolvido com todos os novos funcionários, seu objetivo é apresentar a empresa, suas unidades de negócio, seus produtos, planos de benefícios e os programas que são desenvolvidos internamente.
Programa Gestão de Performance	O programa existe desde 2004, visa estabelecer uma sistemática e regras para mensurar as metas e as competências de cada funcionário, através do Contrato de Metas. O foco é alinhar os funcionários ao negócio e às suas intenções estratégicas, construir lucro líquido que permita que os negócios cresçam com sustentabilidade, melhorar a eficiência dos resultados com sustentabilidade e acelerar a performance do negócio e das pessoas. Os funcionários são avaliados pelo programa de Gestão de Performance, com análise de metas quantitativas e qualitativas. As qualitativas compreendem as competências, enquanto as quantitativas envolvem indicadores numéricos relacionados à estratégia do negócio. Nas qualitativas, o processo ocorre através da avaliação 180° e 360°. O programa gestão de performance abrange 100% dos funcionários e está atrelado ao plano de participação nos resultados.
Programa de Desenvolvimento de Competências	Teve início em 2005 e tem como objetivo capacitar novos talentos, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais, para agregar valor ao próprio indivíduo e colaborar com o atingimento da intenção estratégica. O programa abrange atividades como: elaboração do plano de estágio, relatório trimestral de acompanhamento do plano de estágio, avaliação de desempenho trimestral e trabalho de conclusão.
Programa Chamarreando com Nossa Gente	Ocorre desde 2006, este encontro é realizado mensalmente nas unidades situadas em Campo Bom e Novo Hamburgo - RS. Oportuniza que os funcionários, através de uma roda de chimarrão, troquem ideias com o Presidente. Nas demais unidades, ocorrem

	encontros dos funcionários com a direção para troca de informações e ideias, e são reuniões com café ao invés de chimarrão.
Programa de Desenvolvimento de Dirigentes	Programa voltado para o desenvolvimento da equipe diretiva.
Programa Líderes do Futuro	Este programa tem como objetivo desenvolver lideranças para sustentar os objetivos estratégicos da empresa, tornando-a uma empresa de alta performance. Dentro desse conceito, são desenvolvidos dois programas de formação de lideranças: (a) Programa Fábrica de Líderes, criado em 2006 e tem como objetivo preparar os funcionários que não possuem função de líder para ocupar posição de liderança; (b) Programa Gestores Básicos, criado em 2010 atua no aperfeiçoamento dos líderes atuais, o programa consiste em módulos que abordam administração de conflitos, desenvolvimento de equipe, gestão da inovação, gestão da rotina e avaliação de desempenho.
Programa Boas-Vindas	Trata-se do primeiro evento do ano realizado no mês de janeiro de cada ano para 100% dos funcionários. Teve início em 2008 e tem como objetivo direcionar e comunicar as intenções estratégicas, apresentar informações relevantes da empresa como os resultados obtidos no ano anterior e os novos objetivos para o ano corrente. Essas informações são apresentadas pelo Presidente e pelos gestores.
Programa Equipe	Teve início em 2009, busca o desenvolvimento grupal visando à formação de equipes de trabalho integradas, comprometidas, inovadoras e focadas na construção dos resultados. A realização deste programa deve partir da necessidade do gestor ou da equipe, pois parte-se do pressuposto de que os participantes devem ter disponibilidade para mudança de comportamento.
Programa Equipes de Alta Performance	É realizado desde 2011, visa desenvolver nos participantes as competências comportamentais que contribuirão na melhoria da performance individual e grupal. Este programa é realizado pelos diretores e seu grupo direto de trabalho. O primeiro módulo aborda o autoconhecimento, o segundo reforça os vínculos entre as pessoas, e o terceiro foca a superação.
Programa de Educação a Distância	A educação à distância (EAD) oportuniza o conhecimento e o desenvolvimento dos funcionários. Em outubro de 2011, foi realizado o projeto-piloto no módulo de EAD. O objetivo é ampliar e oportunizar aos funcionários o acesso para este modelo de capacitação.
Pesquisa de Clima	Esta ferramenta tem como objetivo avaliar o clima organizacional, os apontamentos apresentados são tratados pela diretoria e pelos gestores, para melhorar a performance organizacional.
Benefícios	A empresa possui um pacote de benefícios aplicados, corporativamente ou de acordo com as necessidades de cada unidade em conformidade com a legislação vigente do país ou região em que estão sendo aplicados.
Plano de Cargos e Salários	O plano foi formalizado em 1998, visa atrair e reter os funcionários com as competências necessárias ao negócio, remunerando de acordo com as práticas e as tendências de mercado.
Programa de Participação dos Resultados (PRA)	A PRA está alinhada ao planejamento estratégico da empresa no qual busca não apenas atingir metas, mas principalmente superá-las. Este programa serve como fator motivacional junto aos funcionários e os retribui pelos resultados superados entre o orçamento e o realizado.
Promoções Internas	Em 2011 foram abertas 117 vagas nos níveis estratégico e tático, sendo que 64 delas foram preenchidas através de promoções internas, o número representa 55% de aproveitamento. Em 2012, foram abertas 132 vagas nos níveis estratégico e tático, sendo que 80 delas foram preenchidas através de promoções internas. O número representa 61% de aproveitamento interno.
Programa de Reconhecimento	A empresa presta homenagem aos funcionários com maior tempo de trabalho. É promovida anualmente, com o destaque aos laureados. Todo ano ocorre um evento, com almoço festivo, em que os funcionários que completam 5, 10, 15 e 20 anos ou mais de empresa são homenageados. Para aqueles que são jubilados, é feita uma distinção com entrega de troféus.
Comunicação Interna	É através da comunicação interna que a empresa compartilha sua cultura e estimula a troca de informações entre os funcionários, são utilizados vários canais de comunicação para disponibilizar as informações para todos os funcionários. Para isso, a empresa tem uma área de endomarketing.

Segurança e Saúde no Trabalho	Foram realizadas várias campanhas, tais como: bom dia segurança: ferramenta de informação em que são ministrados, diária ou semanalmente, assuntos que abordam segurança, saúde e meio ambiente; campanha pratique prevenção – relato de perigo: criada com o objetivo de antecipar os riscos, todo o funcionário pode relatar atos e condições inseguras no formulário padrão, onde os relatos serão avaliados e evidenciados; campanha carnaval: cuidados com bebidas e trânsito e campanha contra a AIDS; palestra de prevenção ao câncer de mama; semana nacional de segurança no trânsito; alerta segurança final de ano: campanha relacionando segurança no trânsito e cuidados necessários para o período de férias; palestra sobre mecânica básica automotiva para mulheres, com foco em rodas e pneus; grupo de atendimento de emergência: funcionários que recebem treinamento teórico e prático para agir em situações de emergência; semana interna de prevenção de acidentes de trabalho; palestra sobre primeiros socorros.
-------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora com base no Balanço Social (2010, 2011, 2012); Relatório de Sustentabilidade (2014).

Além dos projetos e programas desenvolvidos para os públicos interno e externo da empresa apresentados nos Quadros 4 e 5, a empresa também investe em produtos que agregam o pilar social coordenados pela área de Tecnologia. Segundo o entrevistado 1, *“algumas tecnologias desenvolvidas através das nossas operações oferecem ganhos não apenas ambientais, mas sociais, pela facilidade de aplicação da tecnologia”*. O entrevistado 1 ressalta que *“a empresa apenas produz linhas de adesivos que podem conter uma porcentagem de solventes orgânicos, regulamentos conforme a Norma Brasileira NR 15 e pela Divisão de Controle de Produtos Químicos pela Polícia Federal”*.

O entrevistado 2 reforça que *“a empresa possui canal de relacionamento com os clientes para esclarecimento de dúvidas desse tipo através da equipe de representantes e técnicos, seja por visitas, e-mail e/ou telefone”*. Diz ainda que *“a NR15 está relacionada com as atividades e operações insalubres, que trata dos agentes químicos cuja insalubridade é caracterizada por limite de tolerância e inspeção no local de trabalho”*. Desse modo, *“não são comercializados produtos proibidos ou contestados no mercado”* (ENTREVISTADO 3).

A cadeia de fornecedores da empresa é formada por empresas multinacionais. Os fornecedores estão segmentados em três grupos: matéria-prima, insumo e serviços. Os fornecedores de matérias-primas representam 80% do montante de compras e pertencem, em sua maioria, ao segmento petroquímico, fornecendo principalmente resinas, solventes, monômeros, borrachas e não tecidos. Atualmente 75% das matérias-primas utilizadas na produção são adquiridas no mercado interno. Os outros 25% são importadas, principalmente da Ásia, Europa e Estados Unidos. Além disso, são centralizadas na matriz todas as negociações globais com os principais fornecedores que atendem não só o Brasil, como também as filiais na América Latina e China (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014). Conforme o entrevistado 2,

“todos os fornecedores de matérias-primas, ou seja, 100% deles, respondem a um questionário que contempla aspectos de saúde, segurança, meio ambiente e compromisso com a sociedade. As questões abordam certificações ambientais, trabalhistas e sociais, plano de emergência ambiental, sistema de monitoramento com metas específicas para redução do consumo de água, geração de resíduos, consumo de combustíveis fósseis e energia elétrica, controle do uso de equipamentos de proteção individual (EPI’s), e de equipamentos com dispositivos de segurança para proteção dos operadores, entre outros”.

Um exemplo de produto que agrega a questão social e a sustentabilidade é a linha ecofibra, “*produzida pela empresa para diferentes mercados, principalmente automotivo e calçadista*” (ENTREVISTADO 2).

“O produto é um laminado termoplástico com fibra vegetal em sua composição. Em geral, produtos similares são 100% produzidos a partir de polímeros de origem petroquímica, uma fonte não-renovável. A linha ecofibra reduz o consumo de matéria-prima de fonte não renovável e ainda utiliza resíduos de outros setores como matéria-prima, uma vez que a fibra vegetal pode ser bagaço de cana-de-açúcar (indústria sucro-alcooleira), pó de madeira (indústrias que atuam com madeira), fibra de coco e acerola (sobras da indústria alimentícia), entre outras possibilidades” (ENTREVISTADO 1).

Segundo consta no Relatório de Sustentabilidade (2014) é possível observar o impacto eco-social do ecofibra na produção do Ágile, carro da GM fabricado no Brasil. Um porta-pacotes foi desenvolvido e permitiu a homologação da empresa alvo do estudo como fornecedora mundial da montadora. Além disso, para produzir o porta-pacotes foram utilizadas cerca de 100 toneladas de fibras vegetais que eram resíduos de outras indústrias e foram transformados em matéria-prima no ecofibra. O ecofibra pode ser 100% reciclado, com reaproveitamento do material direto na conformação de novas peças, sem necessidade de novos processos de transformação.

Algumas vantagens dos produtos eco-sociais são: menor emissão de CO²; solução para a gestão de resíduos sólidos; o produto oferece ganhos econômicos, pois apresenta melhor performance, melhor relação custo x benefício, ganhos de processo no cliente e forte impacto na rentabilidade da empresa. A parte interna do veículo produzida com ecofibra (porta-pacotes) reduziu o peso dos veículos em 0,4 kg. Dados da Associação Brasileira do Alumínio demonstram que, a cada 1 kg de redução do peso em um automóvel, serão 20 kg a menos de emissão de CO² durante a vida útil do veículo, estimada em aproximadamente 160 mil km. Se for considerado o total de automóveis Ágile produzidos entre 2011 e 2013, o ecofibra contribuiu para reduzir a emissão de 1.259.476 kg de CO² na atmosfera, estimando uma vida útil de 160 mil km para cada um dos 157.435 veículos produzidos no período (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Esta seção apresentou as ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial na empresa alvo do estudo. A seguir é abordada uma síntese dos resultados e as discussões da pesquisa.

4.1 Resultados e Discussões

Este artigo buscou verificar as ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial em uma empresa do segmento químico. A partir da descrição dos dados apresentados, pode-se verificar que a empresa investe em ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial. Essas ações são coordenadas por três áreas: a) Fundação, foco no público interno e comunidades; b) Desenvolvimento Organizacional, foco no público interno; c) Tecnologia, foco no desenvolvimento de produtos chamados de eco-sociais. O Quadro 6 apresenta a síntese das ações identificadas.

Quadro 6 – Síntese das Ações Sociais

Coordenação	Objetivo	Ações
Fundação	Promover a educação por meio de processos sócios educativos.	Arte em Rede, Novos Horizontes, Inclusão Digital, Educação de Jovens e Adultos, Escola Municipal, Arte em Férias, Arteiros do Bem – Voluntariado, Centro Conviver, outros serviços.
Desenvolvimento Organizacional	Desenvolver ações que visam o desenvolvimento e	Programa de Integração, Programa Gestão de Performance, Programa de Desenvolvimento de

	o bem-estar dos colaboradores.	Competências, Programa Chamarreando com a Nossa Gente, Programa de Desenvolvimento de Dirigentes, Programa Líderes do Futuro, Programa Boas-Vindas, Programa Equipe, Programa Equipes de Alta Performance, Programa de Educação a Distância, Pesquisa de Clima, Benefícios, Plano de Cargos e Salários, Programa de Participação dos Resultados, Promoções Internas, Programa de Reconhecimento, Comunicação Interna, Segurança e Saúde no Trabalho.
Tecnologia	Desenvolver produtos que facilitam a vida das pessoas e que contribuem para melhora da qualidade de vida.	Eliminação de toxicidade dos adesivos; uso de solventes orgânicos, quando necessário; desenvolvimento da linha ecofibra.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados apresentados no Quadro 6, pode-se afirmar que a empresa em estudo realiza ações sociais que envolvem os *stakeholders* da empresa, com ênfase aos dirigentes, colaboradores, comunidades, fornecedores e clientes. Essas ações corroboram com os conceitos apresentados pelos autores Elkington, 1997; Coral, 2002; Catalisa, 2003; Werbach, 2010.

De modo geral, os aspectos geralmente contemplados no pilar social no contexto empresarial são: segurança no trabalho, saúde preventiva, ambiente limpo e seguro, ambiente de trabalho que favoreça a produtividade, adequação às leis trabalhistas, campanhas e programas socioambientais, formação de pessoas e lideranças, benefícios adicionais aos estabelecidos por lei, incentivo à educação dos funcionários, realização de programas de integração entre empresa e comunidade, etc. (FROEHLICH, 2014). Esses aspectos foram constatados no caso apresentado, pode-se acrescentar a ação de desenvolvimento de produtos que facilitam a vida das pessoas e que contribuem para melhora da qualidade de vida (eco-social).

Pode-se verificar que a sustentabilidade está inserida na missão, visão e valores organizacionais. Desse modo, as ações sociais realizadas buscam complementar e contribuir para consolidação das estratégias de sustentabilidade da organização. Em outras palavras, para empresa a ação social é considerada uma função estratégica conforme destacam Melo Neto e Froes (2004). Com isso, é possível dizer que a valorização das pessoas está entre os principais fatores que se refletem na vantagem competitiva da organização (PORTER; KRAMER, 2006).

Os desempenhos das ações sociais são mensurados e divulgados para sociedade por meio do Balanço Social (publicado até 2013) e do Relatório de Sustentabilidade (publicado a partir de 2014). Analisar as ações sociais abre a oportunidade para avaliar o desempenho sustentável (AMORIM, 2009; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

5 Considerações Finais

Para responder a questão de pesquisa “Que ações sociais constituem a sustentabilidade empresarial em uma organização?”, este estudo teve como objetivo verificar as ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial em uma empresa do segmento químico.

Pode-se concluir que a empresa realiza e desenvolve várias ações sociais que contribuem para a sustentabilidade empresarial, conforme mostrou o Quadro 6, no item sobre

resultados e discussões. Ainda, as ações sociais identificadas buscam complementar e contribuir para consolidação das estratégias de sustentabilidade da organização.

Esse estudo apresentou como contribuição empírica, as ações que contemplam o pilar social da sustentabilidade empresarial a partir de um estudo de caso; e as áreas responsáveis pela coordenação para desdobrar as estratégias de sustentabilidade em práticas, são: Fundação; Desenvolvimento Organizacional; e Tecnologia.

Pode-se destacar como limitação, que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois trata de um estudo de caso único, com base na percepção dos próprios colaboradores do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno, não contemplando os demais *stakeholders* como clientes e fornecedores, que poderiam contribuir para ampliar os resultados do estudo.

Para novos estudos, sugere-se uma pesquisa quantitativa com todos os funcionários para verificar se as ações sociais de sustentabilidade realizadas são percebidas. Também uma pesquisa com os *stakeholders* externos para verificar como percebem as ações sociais de sustentabilidade e como poderiam contribuir para otimização das mesmas.

Referências

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMORIM, T. Responsabilidade social corporativa. IN: ALBUQUERQUE, J. L. (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações**. SP: Atlas, 2009.
- ANDINO, B. F. A. Proposta de uma estrutura analítica para a identificação do perfil de sustentabilidade de cadeias de suprimentos. **Tese (Doutorado em Administração)**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.
- BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA. Campo Bom-RS, edições 2010, 2011, 2012, 2013.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators: measuring the immeasurable?** 2 ed. Londres: Earthscan, 2008.
- BOSSSEL, H. **Indicators for Sustainable Development: theory, method, applications**. Canada: International Institute for Sustainable Development, 1999.
- CARROL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizont**, jul./aug., 1991.
- CATALISA. **Rede de Cooperação para a Sustentabilidade**. 2003. Disponível em: <http://www.catalisa.org.br/content/view/30/59/>. Acesso em: fev. de 2014.
- CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2002.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Capstone Publishing, Oxford, 1997.
- FROEHLICH, C. O desenvolvimento da capacidade de inovação para alavancar a sustentabilidade empresarial. **Tese (doutorado em Administração)**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2014.
- GLADWIN, T. N.; KRAUSE, T.; KENNELLY, J. Eco-efficiency: toward socially sustainable business. **Sustainable Development**, v.3, p. 35-43, 1995.
- JIMÉNEZ HERRERO, L. **Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global**. Madrid: Pirámide, 2000.

- LAFFERTY, W. M.; MEADWCROFT, J. **Implementing sustainable development**. UK: Oxford University Press, 2000.
- MELO NETO, F.; FROES, C. **O Bem-Feito**: os novos desafios da gestão da responsabilidade socioambiental sustentável corporativa. RJ: Qualitymark, 2011.
- MELO NETO, F.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. 2 ed. RJ: Qualitymark, 2004.
- MENONI, J. **60 anos**: soluções inovadoras que unem. Porto Alegre: Algo Mais Editora, 2008.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy e society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-15, Dec., 2006.
- RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Campo Bom, RS: 2014.
- SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), 1993.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SEBASTIAN, J. Metodología para la evaluación ex-post de programas de fomento a la innovación. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**, 21, 2000, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2000.
- TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial**. RJ: FGV, 2004.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CRS and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 95-105, 2003.
- WERBACH, A. **Estratégia para sustentabilidade**: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- WILLARD, B. **Como fazer a empresa lucrar com sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YUNUS, M. **Um mundo sem pobreza**: a empresa social e o futuro do capitalismo. São Paulo: Ática, 2008.