



RELISE  
**A SUSTENTABILIDADE NA VISÃO DO GESTOR E DOS  
COLABORADORES: UM ESTUDO CORRELACIONAL<sup>1</sup>**

*SUSTAINABILITY IN THE VIEW OF MANAGERS AND EMPLOYEES: A  
CORRELATIONAL STUDY*

*Lindomar Subtil de Oliveira<sup>2</sup>*

*Leila Cristina Huppes<sup>3</sup>*

**RESUMO**

Embora a sustentabilidade seja um tema amplamente debatido na academia, muitas vezes tem uma compreensão controversa no meio empresarial, sobretudo no que tange ao entendimento dos gestores e colaboradores em relação ao significado global da sustentabilidade, e se os objetivos organizacionais estão alinhados para esse fim. Este artigo apresenta um estudo de caso numa indústria de médio porte, em que objetivo foi identificar e comparar o conhecimento e a visão do gestor e dos colaboradores sobre o tema sustentabilidade. O método de pesquisa foi a análise de associação entre as respostas dos colaboradores, combinado com entrevista ao gestor da empresa. O principal resultado do estudo demonstrou que no geral as pessoas têm um conhecimento limitado sobre sustentabilidade, associando o conceito de empresa sustentável principalmente aos aspectos econômicos e financeiros, em detrimento aos atributos sociais e ambientais. O artigo apresenta ao final as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** sustentabilidade, empresa sustentável, triple bottom line, investimento, sustentabilidade econômico-financeira.

**ABSTRACT**

Although sustainability is a widely debated approach in academia, it often has a controversial understanding in the business environment, especially regarding the understanding of managers and employees in relation to the global meaning of sustainability, and whether the organizational objectives are aligned for that

<sup>1</sup> Recebido em 31/08/2020. Aprovado em 07/09/2020.

<sup>2</sup> Universidade Tecnológica Federal do Paraná. lindomar@utfpr.edu.br

<sup>3</sup> Colégio Nossa Senhora da Glória. leilahuppes@yahoo.com.br



RELISE

113

purpose. This article presents a case study in a medium-sized industry, in which the objective was to identify and compare the knowledge and vision of the manager and employees on the theme of sustainability. The research method used was the analysis of the association between the employees' responses, combined with an interview with the company's manager. The main result of the study showed that, in general, people have limited knowledge about sustainability, associating the concept of sustainable company mainly with economic and financial aspects, to the detriment of social and environmental attributes. At the end of the article the limitations of the study and suggestions for future research are presented.

**Keywords:** sustainability, sustainable enterprise, triple bottom line, investment, economic and financial sustainability.

## INTRODUÇÃO

Fomentar a inovação e desenvolver novos processos e produtos equalizando um crescimento econômico sustentável têm se tornado um desafio constante para os empreendedores.

Até praticamente a década de 70 a avaliação das empresas visava atender unicamente aos objetivos dos acionistas, sendo medida exclusivamente pelo crescimento do capital e maximização de riqueza (Sekerka e Stimel, 2011). Os governantes, por sua vez, utilizavam mecanismos para avaliar o crescimento econômico, a geração de empregos e o papel social desempenhado pelas organizações. Nesse contexto, o fator ambiental passou a representar mais um passivo para ser gerenciado, exigindo das empresas uma nova adaptação, tanto em relação ao ambiente natural, maximizando, preservando e melhorando a utilização de matérias primas, quanto às exigências dos próprios consumidores.

Atualmente, a avaliação das empresas é medida pelos indicadores econômico, social e ambiental. O conceito de *Tripple Bottom Line (TBL)* representa esses três elementos, pois são os pilares de sustentação do negócio e visam o alcance da responsabilidade social corporativa. Sob essa



RELISE

perspectiva, as empresas passaram a operar de uma maneira mais abrangente, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores, ambiente e sociedade, de forma que os interesses de lucro e sustentabilidade entre os *stakeholders* caminhem juntos (Sekerka e Stimel, 2011).

No âmbito empresarial muitas vezes não se tem um alinhamento quanto aos objetivos organizacionais sustentáveis entre colaboradores e gestores. Um dos problemas é a falta de clareza a respeito da concepção de empresa sustentável, ou a prática empresarial nem sempre condiz com o que é executado na realidade. As organizações dependem de recursos e esforços em ações sociais e ambientais para transmitir uma imagem de empresa sustentável ao mercado, e por vezes os próprios colaboradores não têm a compreensão necessária e comprometimento sobre o assunto, ou até mesmo desconhecem os atributos que associam a empresa à sustentabilidade.

Baseado nesse contexto, o artigo apresenta o resultado de uma pesquisa realizada com um gestor e quarenta colaboradores de uma empresa de médio porte, cujo objetivo foi identificar e correlacionar as diferentes compreensões e percepções que os indivíduos têm sobre o conceito de empresa sustentável.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo também esta introdução. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta e quinta são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, bem como as considerações finais e limitações do estudo.

## **A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DOS NEGÓCIOS**

A sustentabilidade tem se destacado na pauta contemporânea dos negócios. No campo teórico encontra-se um vasto número de trabalhos publicados, com diversos enfoques dado à sustentabilidade. O Quadro 1



RELISE

apresenta uma síntese de algumas dessas publicações.

**Quadro 1 – Publicações sobre sustentabilidade**

<b>Autor (es)</b>	<b>Principal enfoque</b>
Aligleri (2011)	Ferramentas de gestão para a Sustentabilidade e princípios ecológicos.
Oliveira et.al. (2012)	Matriz de alinhamento estratégico sustentável; diretriz de gestão que promove o alinhamento entre a sustentabilidade e a estratégia, adaptando o BSC ( <i>Balanced Scorecard</i> ).
Delgado (2007); Barbieri et.al (2010)	Inovações e seus impactos para o desenvolvimento sustentável. Relação entre a sustentabilidade e inovação; organizações inovadoras sustentáveis.
Caridade (2006)	Busca um maior entendimento dos conceitos sobre desenvolvimento sustentável relacionado à gestão empresarial.
Araújo (2010)	Gestão sustentável de manufatura. Método para avaliação de desempenho em sustentabilidade e processos de manufatura.
Béguin et.al (2012)	Estudo da relação entre o desenvolvimento sustentável, inovação e mudanças nas atividades de trabalho. Método para desenvolvimento da produção a partir da perspectiva sustentável.
Van Bommel (2011)	Estratégias de Sustentabilidade na cadeia de suprimentos
Smith, Vob e Grin (2010)	Desenvolvimento sustentável e reavaliação da inovação e mudança tecnológica.
Amato Neto (2011); Barros e Rosa (2011)	Sustentabilidade e estratégia corporativa. Sistemas locais de produção e soluções sustentáveis.
Nakagawa (2011)	Empreendedorismo Sustentável.
Markard, Raven e Truffer (2012)	Transições de Sustentabilidade.
Wikstrom (2010)	Sustentabilidade nas suas estratégias de negócios e medidas de performance sustentável nas organizações.

Fonte: Pesquisa bibliográfica

Os indicadores de planos estratégicos e ações de sustentabilidade mostram que a concepção de empresa sustentável com um dos fatores de sucesso nos negócios tem se tornado uma realidade. Considerando que o viés sustentável passou a representar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, observa-se um esforço gradativo das organizações em melhorar seu posicionamento nos estágios da sustentabilidade. A partir dos anos 90, fatores ambientais e sociais se tornaram estratégicos para as empresas. Atualmente, uma empresa sustentável implica conectar, de forma complementar, as questões ambientais aos objetivos estratégicos de negócios (Sekerka e Stimel, 2011; Moore e Manring, 2008; Spence, Gherib e Biwolé,



RELISE

2011).

O termo sustentabilidade muitas vezes é polêmico e não há um consenso entre empresários, pesquisadores, estudantes, trabalhadores, ambientalistas e demais profissionais relacionados à área. Uma parte das empresas praticam a educação convencional de negócios, motivando-se simplesmente pela maximização do lucro, em detrimento do TBL (Kuckertz e Wagner, 2010), outras ainda encaram a realidade da sustentabilidade como pressão de legislações, custos e gastos desnecessários. Wikstrom (2010) demonstrou que apesar dos aspectos sociais e ambientais afetarem as decisões de negócio, as empresas adotam a sustentabilidade por questões de adaptação ao mercado, atendimento de interesses externos e preocupação em atingir as metas financeiras. Complementando, a sustentabilidade compreende foco em atividades de pesquisa, desenvolvimento, inovação, ética, valorização dos recursos humanos, preocupação com o ambiente e trabalho produtivo, estratégias mercadológicas, finanças entre outras (Amato Neto, 2011).

Na abordagem de Maimon (1994) apresentada por Charbel e Santos (2011), muitas empresas ainda se posicionam de forma reativa no que tange a questão ambiental. A interiorização do viés ambiental é guiada na maioria das vezes por orientações de marketing e adequação à legislação ambiental presente, sem enxergar um fator competitivo (Spence, Gherib e Biwolé, 2011). Logo, as organizações que apresentam esse tipo de comportamento não consideram os atributos da gestão ambiental como uma oportunidade de negócios e reagem de forma lenta as transformações que acontecem no contexto dos negócios (Charbel e Santos, 2011).



RELISE

117

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### *Classificação, método, instrumento de coleta de dados e escala*

A pesquisa foi realizada numa empresa de médio porte do segmento moveleiro que possui 150 colaboradores. A classificação do estudo é quanti qualitativo e descritivo (Gil, 2007; Lakatos e Marconi, 2001), no qual buscou-se levantar dados para responder as seguintes questões: O gestor e os colaboradores da empresa estão alinhados na mesma compreensão de sustentabilidade empresarial? Os colaboradores das áreas administrativa e produtiva têm um entendimento semelhante sobre empresa sustentável? O método utilizado foi a técnica de associação descrita por Barbeta, Reis e Bórnica (2010) e Levine et.al. (2012).

Ao todo 40 colaboradores responderam à pesquisa, sendo 45% da área administrativa e 55% da área operacional (Tabela 1).

**Tabela 1 - Áreas de trabalho e funcionários pesquisados**

<b>Áreas Pesquisadas</b>	<b>Quantidade Funcionários</b>	<b>%</b>
Produção	12	30,0
Logística	02	5,0
Seg. do trabalho	02	5,0
Qualidade	01	2,5
PCP	02	5,0
Engenharia	03	7,5
RH	02	5,0
Comercial/MKT	09	22,5
Financeiro/Adm	04	10,0
Contabilidade	02	5,0
TI	01	2,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O instrumento utilizado foi um questionário com 29 questões, divididas em quatro dimensões (construtos) conforme mostra o Quadro 2. As questões foram denominadas variáveis da pesquisa, e através da escala *likert* de cinco pontos, avaliou-se os fatores relacionados à sustentabilidade empresarial. O primeiro construto agrupou as principais variáveis relacionadas com empresa



RELISE

sustentável. Os outros três foram variáveis direcionadas para as vertentes do TBL. Conforme será detalhado na sequência, o estudo buscou analisar a associação entre o primeiro construto, estabelecido como de controle, com os outros três, que eram abordagens do TBL.

**Quadro 2 – Instrumento de pesquisa**

<b>CONSTRUTOS</b>	<b>VARIÁVEIS (QUESTÕES)</b>
<b>Empresa sustentável</b>	1- Uma empresa capaz de se manter financeiramente; 2- Utiliza recursos renováveis e tecnologia de alta eficiência em seus processos, garantindo competitividade no mercado e respeitando o meio ambiente; 3- Consegue se manter em longo prazo atingindo faturamento suficiente para cobrir os gastos, satisfazendo as necessidades dos funcionários e da sociedade em que está inserida; 4- Busca incorporar os conceitos e objetivos relacionados à sustentabilidade nas políticas e práticas sociais de modo consistente; 5- Tem comprometimento com os aspectos econômico, social e ambiental da sustentabilidade empresarial;
<b>Características econômicas e financeiras</b>	6- Gerencia o negócio e promove o retorno financeiro necessário para se manter; 7- As vendas aumentaram nos últimos cinco anos; 8- O número de clientes aumentou nos últimos cinco anos; 9- Há investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias; 10- Há redução de custos através de melhorias nos processos produtivos; 11- Questões relacionadas à sustentabilidade afetam o negócio (criando novas oportunidades, desenvolvimento de produtos/serviços sustentáveis); 12- Está comprometida com os aspectos econômicos da sustentabilidade empresarial;
<b>Características sociais</b>	13- Gera novos postos de trabalho direta e indiretamente; 14- Em relação aos funcionários, cumpre o que a lei determina (carteira assinada, horários de trabalho e pagamento de horas-extras); 15- Oferece benefícios aos funcionários além do que é determinado por lei; 16- A remuneração paga aos funcionários é justa e proporcional à contribuição destes para o desenvolvimento da empresa; 17- As condições de trabalho são adequadas (iluminação, ventilação, equipamentos); 18- Os funcionários são tratados igualmente e não há preconceito por raça, idade, sexo ou religião; 19- Funcionários em cargos equivalentes recebem a mesma remuneração e os benefícios pagos levam em consideração o desempenho de cada um; 20- Promove melhorias na comunidade em que está inserida; 21- Está comprometida com os aspectos sociais da sustentabilidade empresarial



RELISE

**Quadro 2 – Instrumento de pesquisa (continuação)**

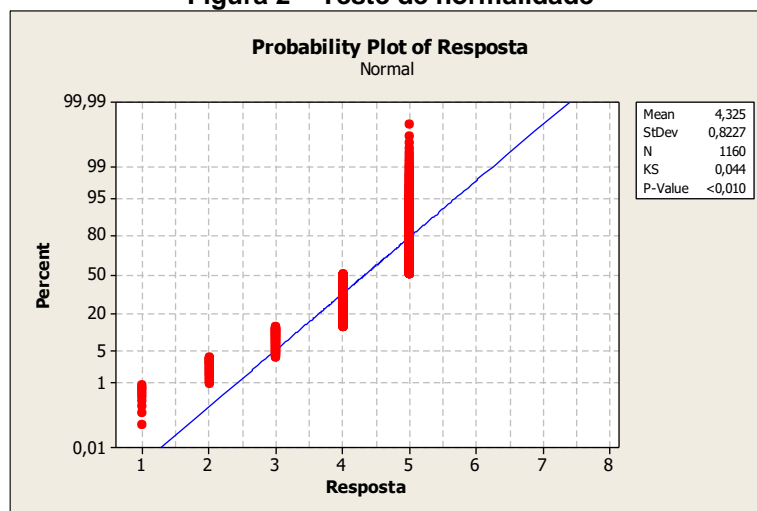
CONSTRUTOS	VARIÁVEIS (QUESTÕES)
<b>Características ambientais</b>	22- O produto/serviço não é prejudicial à sociedade nem ao meio ambiente; 23- Procuramos reduzir o consumo de energia na empresa; 24- Buscamos adotar processos que consomem menos energia; 25- Procuramos utilizar recursos renováveis; 26- Os materiais de escritório e resíduos gerados na produção são encaminhados para reciclagem ou reutilizados na própria empresa; 27- É utilizado material reciclado na embalagem do produto; 28- São desenvolvidas embalagens que utilizam menor quantidade de plástico/papelão/ etc; 29- Há comprometimento com os aspectos ambientais da sustentabilidade empresarial.

Fonte: Adaptado de Pimentel, Reinaldo e Oliveira (2010), e Oliveira et.al. (2012).

*Teste de normalidade da amostra e método estatístico*

Para proceder os cálculos estatísticos da pesquisa, a primeira etapa foi realizar o teste de Kolmogorov de normalidade da amostragem de dados por meio do programa Minitab. Os resultados apresentados na Figura 2 apontaram um  $p$  valor de:  $<0,010$ , indicando que a amostra não teve uma distribuição normal.

**Figura 2 – Teste de normalidade**



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando esse tipo de situação, uma alternativa nesses casos é utilizar os testes não-paramétricos (Barbetta, Reis e Bornia, 2010; Levine et.al.





RELISE

120

2012). Assim, baseado na proposição do estudo, optou-se por utilizar o método estatístico análise de associação.

*Estatística descritiva das variáveis*

Para cada uma das variáveis dos construtos, foram calculadas as médias, variância e desvio padrão, conforme é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Estatísticas das Variáveis**

	Empresa sustentável					Caract. Econômicas/financeiras							Caract. Sociais						Caract. Ambientais										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
Média	3,80	4,65	4,15	4,38	4,43	4,78	4,88	4,85	4,70	4,63	4,05	4,40	4,38	4,78	4,10	4,20	4,25	4,58	4,00	4,10	4,15	4,18	4,53	4,45	4,10	4,33	3,63	3,75	4,28
Desv. Padrão	1,44	0,48	0,96	0,62	0,63	0,47	0,33	0,42	0,51	0,48	0,77	0,73	0,58	0,47	0,99	0,75	0,80	0,74	0,81	0,80	0,69	0,80	0,59	0,80	0,80	0,85	0,97	0,99	0,71
Variância	2,11	0,23	0,95	0,39	0,40	0,23	0,11	0,18	0,27	0,24	0,61	0,55	0,34	0,23	1,02	0,57	0,65	0,56	0,67	0,66	0,49	0,66	0,36	0,66	0,66	0,74	0,96	1,01	0,51

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo o critério de Costa et.al. (2008), definiu-se que valores com média até 3 são considerados baixos, entre 3 a 4 são intermediários e entre 4 e 5 são elevados. Para os desvios padrão, valores até 0,8 são baixos, entre 0,8 a 1,0 são médios e acima de 1,0 são elevados.

**i) Empresa sustentável:** Neste construto de controle as médias oscilaram entre intermediário e elevado (3,8 a 4,65), indicando que de um modo geral os colaboradores demonstram conhecimento do significado de empresa sustentável. Os desvios padrão do construto predominantemente foram baixos (entre 0,48 e 0,63), com leve dispersão na (Q1) que indicou um desvio elevado, e a (Q3) um valor médio. Dada a relação dessas duas questões com o item financeiro e de faturamento a longo prazo, significa que nem todos os respondentes possuem claro entendimento quanto à afinidade financeira com a sustentabilidade empresarial, apesar que na média geral constatou-se a associação com os fatores econômicos.

**ii) Características econômico/financeiras:** Para esta dimensão específica os resultados da média foram elevados, ficando todos acima de 4,0. O resultado demonstrou concordância dos respondentes na relação do fator econômico com a sustentabilidade, corroborando com o resultado do construto



RELISE

121

empresa sustentável. Os desvios padrão mantiveram-se todos abaixo de 0,8, reforçando a coerência e nivelamento das respostas.

**iii) Características sociais:** As médias dessa variável foram elevadas, sendo que a menor média foi 4,0 (Q19), referente à remuneração e benefícios aos funcionários em funções equivalentes. Os desvios padrão na maioria oscilaram entre valores baixos e médios, sendo que a maior variação ocorreu na (Q15) também associada aos benefícios para os funcionários. Por tratar-se de remuneração, denota-se que a dimensão social não foi uma unanimidade entre os colaboradores, tendo em vista que é diretamente influenciada por outros fatores, tais como, desempenho no trabalho, produtividade, entre outros. Além disso, diferentes cargos e funções recebem salários e benefícios distintos.

**iv) Características ambientais:** Das oito variáveis analisadas, seis obtiveram médias superiores a 4,0, e duas ficaram com médias intermediárias (3,63 e 3,75), respectivamente, Q27 e Q28. Estas duas variáveis estavam vinculadas com as práticas de reciclagem no desenvolvimento das embalagens dos produtos. Quanto aos desvios padrão, estes não apresentaram valores elevados, permanecendo com médias baixas e intermediárias, sendo que a mais elevada foi 0,99 na Q28.

Ressalta-se que quanto mais elevada for a variabilidade ou dispersão dos resultados, mais heterogênea é a amostra. No geral do conjunto de variáveis, tanto as médias quanto os desvios padrão estiveram numa faixa adequada de valores com o que foi apresentado por Costa et.al. (2008), denotando uma homogeneidade da composição da amostra.

#### *Validação e confiabilidade do questionário*

A validade e a confiabilidade das variáveis dos construtos foram testadas através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. O alfa mede a correlação



RELISE

entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (Hora, Monteiro e Arica, 2010). Considerando-se que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador (Hora, Monteiro e Arica, 2010). A equação para o cálculo é dada por:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \times \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

onde:

$k$  = corresponde ao número de itens (perguntas) do questionário

$S_i^2$  = corresponde à variância de cada item

$S_t^2$  = corresponde à variância total do questionário (soma das variâncias dos avaliadores).

Se as variáveis forem positivamente correlacionadas, a variância da soma irá aumentar. Se os itens de uma escala são todos idênticos, a correlação é perfeita, todas as  $S_i^2$  serão iguais e  $\alpha = 1$ . Por outro lado, se os itens são todos independentes,  $\alpha = 0$  (Hora, Monteiro e Arica, 2010).

Assim, calculou-se o coeficiente Alfa de *Cronbach* para cada construto da pesquisa e a média geral e o desvio padrão, conforme resultados apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Estatística dos Construtos**

<b>Construtos</b>	<b>C. Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Empresa sustentável	1,1	4,28	0,94
Econômicas/financeiras	1,0	4,61	0,62
Sociais	0,8	4,28	0,79
Ambientais	0,9	4,20	0,90

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados, todos os construtos atingiram médias superiores a 4,0. A dimensão Econômico/financeira foi a que exibiu maior média (4,61), confirmando o resultado obtido anteriormente na análise



RELISE

123

individual das variáveis. Com relação ao desvio padrão, os resultados alternaram entre baixos e médios, não significando grande dispersão nos valores dos construtos.

Quanto ao coeficiente *Alpha de Cronbach*, todos os construtos se mantiveram acima de 0,7. Avalia-se que os resultados dos coeficientes lograram níveis elevados ou muito superiores, comprovando a correlação entre os construtos (Freitas e Rodrigues, 2005).

Para fazer um comparativo das medidas dos construtos e analisar o alinhamento das respostas entre funcionários da área administrativa e produtiva, fez-se os mesmos cálculos separados por área, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 - Estatística dos Construtos por Área**

Construtos	Produção			Administrativa		
	Cronbach	Média	DP	Cronbach	Média	DP
Empresa sustentável	1,00	4,10	1,00	0,80	4,50	0,88
Econômicas/financeiras	0,80	4,60	0,70	0,74	4,80	0,42
Sociais	0,71	4,10	0,80	0,70	4,50	0,70
Ambientais	0,70	4,07	0,85	0,72	4,30	0,90

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto empresa sustentável foi denominado de controle porque estavam agrupadas as perguntas relacionadas as três dimensões do estudo (sociais, ambientais, econômico/financeiro).

Observou-se nos resultados um equilíbrio e coerência nas respostas dos dois grupos de respondentes. Todos os índices ficaram com no mínimo 0,7, assegurando a consistência do questionário, com destaque para a área de produção que apresentou números do coeficiente um pouco superiores.

Na análise das médias dos construtos não houve dissonância dos resultados, pois todos os valores foram superiores a 4,0. É importante ressaltar que as médias da área administrativa foram maiores que a da produção, o que é possível inferir que o grau de instrução ou cargo ocupado tem implicações na



RELISE

124

compreensão do conceito de sustentabilidade, bem como na assimilação das ações sustentáveis desenvolvidas pela empresa.

Quanto ao desvio padrão, evidenciou-se que nos construtos empresa sustentável, econômico/financeiro e social, os índices foram superiores na área de produção em comparação à área administrativa. Igualmente, no comparativo com o resultado geral dos construtos, verificou-se que as maiores oscilações de desvio padrão foram na área de produção. A única exceção foi a dimensão ambiental, que atingiu um valor maior no grupo administrativo.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### *Perfil dos colaboradores*

Quanto ao perfil dos colaboradores, a primeira questão investigou o tempo de trabalho na empresa (Tab.5).

**Tabela 5 - Tempo de trabalho na empresa**

<b>Tempo de empresa</b>	<b>%</b>
Até 1 ano	7,5%
1,1 a 5 anos	52,5%
5,1 a 10 anos	12,5%
10,1 a 20 anos	27,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado indica, aparentemente, que a empresa consegue manter uma cultura de retenção de pessoas, visto que pelo menos 40% dos funcionários tem mais de cinco anos de empresa. Essa é informação importante, pois quanto mais tempo o colaborador permanecer na empresa, mais ele assimilará os valores e políticas da organização, principalmente relacionado às práticas e ações de sustentabilidade.



RELISE

125

### Análise de Associação

Por meio da análise de associação, buscou-se identificar se havia relação entre o que os colaboradores compreendiam por empresa sustentável (construto 1) com o que eles responderam nos demais construtos 2, 3 e 4 (econômico/financeiro, social e ambiental).

Primeiro, separou-se no construto 1 as variáveis que estavam relacionadas a cada uma das dimensões específicas, conforme demonstrado na Tabela 6. Depois buscou-se associar essas questões aos outros três construtos. Apenas a Q5 foi considerada em todos os grupos devido englobar as três dimensões.

**Tabela 6 - Questões e relação com os construtos**

<b>Construto/Dimensão</b>	<b>Questões</b>	<b>Relação/construto</b>
Empresa Sustentável	Q1, Q3, Q5	Financeiro/econômico
Empresa Sustentável	Q2, Q5	Ambiental
Empresa Sustentável	Q4, Q5	Social

Fonte: Dados da pesquisa.

A etapa seguinte consistiu na contagem das respostas. Para isso, foram construídas tabelas de contingência e feitos os testes de *qui-quadrado* ( $Q^2$ ) de independência para avaliar a significância da associação (Barbetta, Reis e Bórnica, 2010). Precedeu-se alguns ajustes necessários na escala do questionário. A primeira mudança foi convencionar que os resultados (1, 2 e 3) seriam classificados como "Discordo", enquanto os valores (4 e 5) como "Concordo".

Considerando-se o total de 40 respondentes, multiplicou-se pela quantidade de questões de cada construto. A Tabela 7 traz o resultado da associação das respostas entre o construto empresa sustentável, com a dimensão econômico e financeira.



RELISE

126

**Tabela 7 - Empresa sustentável versus características econômico/financeira**

Parâmetro de Análise	Empresa Sustentável	Características Econômico/Financeira	Total
Concordo	103 (85,8%)	264 (94,2%)	367 (91,8%)
Discordo	17 (14,2%)	16 (5,8%)	33 (8,2%)
Total	120 (100%)	280 (100%)	400 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 8 apresenta os resultados da associação com a dimensão social.

**Tabela 8 - Empresa sustentável versus características sociais**

Parâmetro de Análise	Empresa Sustentável	Características Sociais	Total
Concordo	74 (92,5%)	310 (86,1%)	384 (87,3%)
Discordo	06 (7,5%)	50 (13,9%)	56 (12,7%)
Total	80 (100%)	360 (100%)	440 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

E a Tabela 9 investigou a associação com os aspectos ambientais.

**Tabela 9 - Empresa sustentável versus características ambientais**

Parâmetro de Análise	Empresa Sustentável	Características Ambientais	Total
Concordo	77 (96,2%)	258 (80,6%)	335 (83,8%)
Discordo	03 (3,8%)	62 (19,4%)	65 (16,2%)
Total	80 (100%)	320 (100%)	400 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Apurados os percentuais e distribuição das frequências das variáveis, em seguida foi calculado o Q2 de independência para cada uma das dimensões, já ajustado para quando as variáveis têm apenas duas categorias (2x2), conforme resultados dispostos na Tabela 10.

**Tabela 10 - Teste de Q2**

Dimensão de controle	Associação	Q2
Empresa sustentável	Econômico/Financeiro	7,80
	Social	2,43
	Ambiental	11,52

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Barbeta, Reis e Bórnica (2010), sob (H0) a estatística Q2 segue uma distribuição qui-quadrado com graus de liberdade semelhante a:  $[g] = (L-1).(C-1)$ . Dado que as tabelas apresentadas (5, 6 e 7) são de ordem (2x2),



RELISE

duas linhas e duas colunas, aplicando a fórmula obteve-se um grau de liberdade (1).

Adotando-se um nível de significância de 5% encontrou-se o valor tabelado de  $Q_2 = 3,84$ . Comparando-se este valor aos da Tabela 10, denota-se que as dimensões econômico/financeira e ambiental foram superiores ao  $Q_2$  crítico, ou seja, pela regra de decisão rejeitou-se a  $H_0$ , confirmando que existe associação entre essas duas dimensões com a dimensão empresa sustentável. A relação e envolvimento dos colaboradores com o viés ambiental é influência das diversas ações que a empresa apoia nessa área, tais como: utilização de recursos naturais, materiais reciclados, energia renovável etc.

No fator social obteve-se um valor de 2,43, menor que o  $Q_2$  crítico, não encontrando evidências suficientes para rejeitar a  $H_0$ . Portanto, no âmbito das variáveis sociais não houve muita sintonia, apesar dos resultados terem ficado muito próximos dos demais construtos. Apesar de não ter a necessidade do funcionário se identificar, ainda assim pode ter gerado receio para alguns em responder o que de fato compreendiam e consideravam como sustentabilidade empresarial, especialmente no tocante as variáveis sociais.

Além disso, nota-se que as distintas funções de cada colaborador também podem influenciar no exercício da sustentabilidade. Como exemplo, na área de engenharia e desenvolvimento foi possível perceber individualmente nas respostas que apresentavam uma visão mais consciente sobre a temática, preocupando-se mais com a utilização de recursos e insumos sustentáveis na produção.

#### *A sustentabilidade na visão dos colaboradores*

Considerando os diferentes perfis e nível de instrução dos respondentes, seria natural que funcionários da área administrativa atribuam mais importância e tenham uma concepção mais ampla a respeito do tema,





RELISE

128

principalmente os que trabalham na área de marketing que são os responsáveis pelas campanhas e divulgação das ações de sustentabilidade da empresa. Entretanto, os resultados demonstraram que tanto os colaboradores da área administrativa quanto da área operacional têm um nível de conhecimento geral parecido sobre sustentabilidade.

Os fatores ambientais e econômicos foram os mais proeminentes dentre os construtos. O termo econômico reforça a percepção dos colaboradores de que empresa sustentável é aquela que consegue se manter financeiramente. Esse resultado tem a ver com a solidez financeira atual da empresa, que conseqüentemente impacta no aumento da valorização e motivação dos funcionários por meio da promoção de maiores salários, benefícios e incentivos à capacitação.

#### *Entrevista com o gestor*

A etapa complementar da pesquisa foi a entrevista com o proprietário e diretor administrativo da empresa. Os principais trechos do relato foram descritos, analisados e confrontado com as respostas dos colaboradores.

A primeira indagação dirigida ao gestor foi com relação ao seu entendimento sobre empresa sustentável. Conforme relatou,

existe o fator humano, meio ambiente e econômico. A junção desses três fatores é importante para a empresa se manter sustentável, sendo que o primeiro é o aspecto econômico, pessoal o segundo, e a soma dos dois pode gerar soluções ambientais.

O empresário demonstrou a preocupação com a sustentabilidade, afirmando que dentro do possível a empresa busca constantemente estratégias sustentáveis e competitivas, desenvolvendo valor econômico, social e ambiental. Na sua concepção, enfatizou o fator econômico como o mais importante para "*garantir o sustento financeiro*", "*pois sem este aporte não é possível desenvolver os outros fatores*", concluiu.



RELISE

129

Outro ponto que o gestor fez questão de enfatizar é a atenção pelo bem-estar e satisfação dos seus colaboradores, visando manter a permanência de longo prazo no trabalho. Além disso, segundo ele a empresa busca desenvolver uma cultura ambientalmente responsável, bem como demonstra uma preocupação com outros *stakeholders*, tais como, fornecedores, terceirizados, entre outros.

Quando questionado a respeito de como a sustentabilidade afeta o negócio da empresa, criando oportunidades de negócio e desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, o empresário fez o seguinte comentário:

A dificuldade maior dos empresários brasileiros é separar o que é custo de investimento, normalmente se coloca tudo na coluna das despesas. Os investimentos na área de sustentabilidade são de médio e longo prazo, então você pode ter ou buscar esses recursos. Tudo tem um custo e um valor de mercado. Muitas vezes as exigências ambientais são interessantes, socialmente justo, correto, etc... mas o empresário não tem o retorno para fazer esses investimentos, o mercado não paga mais por isso, principalmente no Brasil, onde se tem muitas leis e se esquecem de ver o custo. Tudo bem, eu vou resolver um problema ambiental ali, um problema social aqui, mas quem banca isso tudo? o cliente banca? Porque o preço do teu produto não é você quem faz, você administra custo, o preço é o mercado quem vai determinar, e eu tenho que me adequar. Muitas coisas que são impostas de cima pra baixo, em leis, tem que ser adequadas aqui na base (empresa). Muitas vezes, você não tem acesso a tecnologia e não tem pessoas treinadas".

Quanto ao reconhecimento da empresa no mercado, garantiu que houve sim uma maior percepção dos clientes externos, motivado pelas ações ambientais e de sustentabilidade promovidas pela empresa. Enfatizou também a necessidade de investimentos em tecnologia de produção para se manter no mercado. Outros pontos importantes evidenciados na entrevista foram sumarizados no Quadro 3.



RELISE

130

**Quadro 3 – Apontamentos relatados na entrevista**

Dimensão	Abordagens	Apontamentos
<b>Empresa Sustentável</b>	Incorpora conceitos e objetivos relacionados à sustentabilidade em suas políticas e práticas de modo consciente	- Considera um equívoco abordar a sustentabilidade da mesma forma que nos países desenvolvidos, considerando que o Brasil tem realidades bem diferentes; É necessário adaptar à conjuntura da região, do estado, e do país.
<b>Econômico/ Financeiro</b>	Lucros e faturamento	- 80% do lucro são reinvestidos na empresa e 20% são para participação societária.
	Comprometimento com aspectos econômicos da sustentabilidade	- Fazem controle de lixo, revertendo o lucro dos resíduos aos colaboradores; - Reaproveitamento de material, com redução de desperdícios; - Doação de materiais reciclados.
	Melhoria em processos produtivos	- Investimento em alta tecnologia e inovação.
<b>Social</b>	Qualificação, geração de postos de trabalho e cumprimento legal	- Empresa é pioneira na região em áreas de comportamento pessoal e prática dos direitos trabalhistas; - Dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada; - Excesso de assistencialismo do estado; - Necessidade da geração de empregos qualificados e menos mão-de-obra primária; - Empresa honra pelos direitos legais aos funcionários.
	Remuneração e distribuição de ganhos aos <i>stakeholders</i>	- Desenvolvimento de parcerias com fornecedores; - Proporciona distribuição bônus e participação nos resultados; - Remuneração acima da média regional; - Adequação às exigências da CLT; - Preservação de direitos igualitários aos colaboradores; - Destaque como uma das melhores empresas para trabalhar no estado do Paraná.



RELISE

131

**Quadro 3 – Apontamentos relatados na entrevista (continuação)**

Dimensão	Abordagens	Apontamentos
<b>Ambiental</b>	Produto e Processo: Utilização de recursos renováveis, tecnologia em processos, eficiência, preservação do meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto fabricado não agride o meio ambiente;</li> <li>- Dispõe de geradores de energia por questões econômicas;</li> <li>- Não utilizam tecnologia que visa uma produção mais limpa, não tem programas de crédito de carbono, não possuem outras alternativas de energia renovável;</li> <li>- Há um processo de substituição de recursos não-renováveis por renováveis;</li> <li>- Desuso de produtos agressivos e poluentes;</li> <li>- Adequação das matérias primas dentro das normativas exigidas;</li> <li>- Todos os resíduos são tratados e encaminhados para a reciclagem;</li> <li>- A embalagem é feita inteiramente com material reciclado, buscando adaptação e menor consumo de materiais não-reciclados.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

Concluindo a análise da entrevista, denota-se que as crenças e opinião do gestor influencia muito a percepção que os colaboradores têm a respeito da sustentabilidade, especialmente neste caso pela priorização do fator econômico, conforme preconizado na literatura. Esse aspecto reforça o que foi apregoado por Spence, Gherib e Biwolé (2011), de que o comportamento, valores e personalidade do empresário delineiam a cultura da sustentabilidade na organização.

Assim como houve concordância em diversos aspectos da entrevista, percebeu-se também que em alguns pontos não ocorreu uma total sintonia entre a opinião do gestor e a dos colaboradores, como por exemplo, quando se tratou das abordagens sociais e ambientais.

Na compreensão do gestor, a empresa está comprometida com os aspectos ambientais da sustentabilidade, devido ela não possuir nenhum



RELISE

produto que agride a natureza, sendo que todos os resíduos são tratados ou encaminhados para o destino correto. Nota-se que essa concepção ainda está bastante tendenciada ao mero cumprimento legal, corroborando com o que é apresentado na literatura e contrariando uma visão mais holística da sustentabilidade, onde ser uma empresa sustentável implica em pró-atividade interna e externa, agindo e desenvolvendo projetos amplos na empresa, no meio ambiente e na sociedade como um todo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investigou e comparou o conhecimento e a visão do gestor e dos colaboradores de uma indústria quanto ao conceito de empresa sustentável. O estudo permitiu que as pessoas se posicionassem a respeito do tema sustentabilidade empresarial. Sob o ponto de vista das duas diferentes perspectivas de empresário e empregados, pode-se constatar que o tema sustentabilidade estava alinhado aos objetivos empresariais, mas ainda carece de mais atenção e comprometimento para ser inserido e valorizado de forma plena e competitiva no contexto empresarial.

Os resultados da pesquisa indicaram um nível razoável de compreensão da sustentabilidade. Contudo, as respostas podem não ter refletido o fiel conhecimento dos colaboradores a respeito do tema, mas sim pela percepção que eles tinham das práticas de sustentabilidade que a empresa realizava. Fatores como: personalidade do empresário, cultura, limitações financeiras, econômicas e tempo de empresa implicam decisivamente na inserção de políticas, práticas e ações sustentáveis.

Para atingir o conceito de empresa sustentável são necessários esforços, comprometimento, mudança na visão e na cultura de gestores e colaboradores, de modo que a organização alinhe suas estratégias de sustentabilidade para atender os *stakeholders*. Para manter um caminho de



RELISE

sustentabilidade nos negócios, os autores Sekerka e Stimel (2011) sugerem três etapas:

a) Refletir sobre a realização dos valores da organização: Os decisores devem garantir a consistência entre as perspectivas da organização e sua orientação de empresa sustentável a longo prazo.

b) Desenvolvimento de relações para atuar nesses valores: A organização deve despender esforços para compartilhar informações e transparência interna e externa junto aos stakeholders em relação aos processos e práticas de sustentabilidade.

c) Cultivar diferentes formas de mudança: Para criar um relacionamento que ajuda a gerar mais lucros, a empresa necessita realizar mudanças. Nesse sentido, as mudanças requerem comprometimento e boa vontade, partindo de dentro para fora da organização e enfatizando a identidade organizacional com a sustentabilidade. Os autores recomendam ainda estabelecer métricas para os processos de negócios, assegurando que a performance reflete a sustentabilidade empresarial.

Além disso, esse estudo buscou oferecer uma contribuição nas pesquisas científicas já realizadas e que apresentam abordagens semelhantes, dentre elas: Aligleri (2011); Delgado (2007); Araújo (2010); Leonel (2006); Oliveira et.al. (2012); Cintra (2011); Marx (2009); Delai (2006); Amato Neto (2009). Tais pesquisas apontam direcionamentos para pesquisas com foco no desenvolvimento sustentável, processos sustentáveis de manufatura, gestão estratégica alinhada com a sustentabilidade, integração da sustentabilidade aos modelos de gestão, práticas de implementação da sustentabilidade empresarial, métodos de avaliação da sustentabilidade, sustentabilidade corporativa, entre outros.

Por fim, como sendo um estudo de caso, a estrutura da pesquisa contemplou colaboradores de apenas uma empresa, limitando-se a este caso e



RELISE

134

tornando difícil generalizar os resultados. Assim, como sugestão, pesquisas futuras poderão investigar um número maior de empresas e de outros segmentos, proporcionando uma visão mais abrangente e estudos comparativos.

## REFERÊNCIAS

Aligleri, L.M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas.** Tese de Doutorado em Administração – USP, 2011.

Amato Neto, J. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLS): Um modelo de referência.** São Paulo: Atlas, 2009.

Amato Neto, J. **Os desafios da Produção e do consumo sob novos padrões sociais e ambientais.** In: AMATO NETO, J. (Org.). *Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável.* São Paulo: Atlas, 2011.

Araújo, J.B. **Desenvolvimento de método de avaliação de desempenho de processos de manufatura considerando parâmetros de sustentabilidade.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos, 2010.

Barbetta, P.A. Reis, M.M.; Bornia, A.C. **Estatística para cursos de Engenharia e Informática.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Barbieri, J.C. et.al. Inovação e Sustentabilidade: Novos modelos e proposições. **RAE.** v.50, n.2, p.146-154, apr./jun.2010.

Barros, M.C.L.; Rosa, C.W. **Desenvolvimento local, Sustentabilidade e Ecoparques Industriais.** In: Amato Neto, J. (Org.). *Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável.* São Paulo: Atlas, 2011.

Béguin, P. et.al. Activity at work, innovation and sustainable development. **A journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation.** v.41, n.1, p.89-94, 2012.



RELISE

135

Caridade, A.V.S. **Práticas de gestão estratégica e aderência ao método SIGMA: Um estudo de caso no setor de celulose e papel.** Dissertação de Mestrado em Administração – USP, 2006.

Charbel, J.C.J.; Santos, F.C.A. **Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos.** In: Amato Neto, J. (org.). *Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável.* São Paulo: Atlas, 2011.

Cintra, Y.C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil.** Tese de Doutorado em Administração – USP, 2011.

Costa, J.F. et.al. O interesse do estudante de administração pela área de produção e operações. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

Delai, I. **Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa.** Dissertação de Mestrado em Administração – USP, 2006.

Delgado, N.A. **A inovação sob a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável: Os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra francesa.** Dissertação de Mestrado em Administração – UFRS, 2007.

Freitas, A.L.P.; Rodrigues, S.G. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: Uma análise utilizando o coeficiente Alpha de Cronbach. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 12, 2005, Bauru, **Anais...**Bauru: SIMPEP, 2005.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

Hora, H. R. M.; Monteiro, G. T. R.; Arica, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

Kuckertz, A.; Wagner, M. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions – investigating the role of business experience. **Journal of Business Venturing.** n.5.v.25. p.524-539.sept, 2010.





RELISE

136

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Leonel, C.E.L. **Sistematização do processo de planejamento da inovação de produtos com enfoque em empresas de pequeno e médio porte**. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica - UFSC, 2006.

Levine, D.M. et.al. **Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2012.

Maimon, D. Eco-estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de administração de empresas (RAE)**. São Paulo: FGV, v.34, n.4, p.119-130, 1994.

Markard, J.; Raven, R.; Truffer, B. An emerging field of research and its prospects. **Research Policy**. v.41, n.6, p.955-967. july, 2012.

Marx, A.M. **Proposta de método de gestão de requisitos para o desenvolvimento de produtos sustentáveis**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – UFRGS, 2009.

Moore, S.B. e Manring, S.L. Strategy development in small and medium sized enterprises sustainability and increased value creation. **Journal of Cleaner Production**. n.02.v.17. p.276-282, jan. 2009.

Nakagawa, M. **Plano de Negócio Sustentável: princípios, conceitos e aplicações**. In: Amato Neto, J. (Org.). **Sustentabilidade & Produção: Teoria e prática para uma gestão sustentável**. São Paulo: Atlas, 2011.

Oliveira, L.R. et.al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**. v.22, n.1, p.70-82, jan/fev.2012.

Sekerka, E.; Stimel, D. How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough. **Business Horizons**. n.2.v.54. p.115-124.march-april, 2011.

Smith, A.; Vob, J.P.; Grin, J. Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. **Research Policy**. v.39, n.04, p.435-448, may. 2010.



RELISE

137

Spence, M.; Gherib, J.B.B.; Biwolé, V.O. Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial will enough? A North-South Comparison. **Journal of Business Ethics**. n.03.v.99. p.335-367. March. 2011.

Van Bommel, H.W.M. A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. **Journal of Cleaner Production**. v. 19, n. 8, p.895-904, may.2011.

Wikstrom, P.A. Sustainability and Organizational Activities - Three approaches. **Sustainable Development**. n.2, v.18, p.99-107. March/April. 2010.