

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – NUCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO –
PPGMAD

MARAY DEL CARMEN SILVA RODRIGUES

SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VENCEDORAS DO PRÊMIO SESI DE
QUALIDADE NO TRABALHO NO ESTADO DE RONDÔNIA: UMA APLICAÇÃO DO
MÉTODO M.A.I.S.

PORTO VELHO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARAY DEL CARMEN SILVA RODRIGUES

SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VENCEDORAS DO PRÊMIO SESI DE
QUALIDADE NO TRABALHO NO ESTADO DE RONDÔNIA: UMA APLICAÇÃO DO
MÉTODO M.A.I.S.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Haroldo Cristovam Teixeira Leite

PORTO VELHO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

R696s

Rodrigues, Maray del Carmen Silva.

Sustentabilidade das organizações vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho no Estado de Rondônia: uma aplicação do Método M.A.I.S. / Maray del Carmen Silva Rodrigues. Porto Velho, Rondônia, 2009.
127f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais (NUCS), Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD), Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Rondônia, 2009.

Orientador: Prof Dr Haroldo Cristovam Teixeira Leite.

1. Gestão Ambiental. 2. Indicadores de Sustentabilidade. 3. Organizações Sustentáveis. 4. Indicadores. I. Título.

CDU: 658.15(811.1)

Bibliotecária Responsável: Eliane Gemaque / CRB 11-549

MARAY DEL CARMEN SILVA RODRIGUES

SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES VENCEDORAS DO PRÊMIO SESI DE
QUALIDADE NO TRABALHO NO ESTADO DE RONDÔNIA: UMA APLICAÇÃO DO
MÉTODO M.A.I.S.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação Mestrado em Administração da
Fundação Universidade Federal de Rondônia
como requisito para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Data da defesa: 27/10/2009.

Área de concentração: Controladoria de Organizações

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto (Coordenador)
PPGMAD/UNIR

Prof. Dr. Haroldo Cristovam Teixeira Leite (Orientador)
PPGMAD/UNIR

Prof. Dr. Ene Glória da Silveira (Membro externo)
PPGG/UNIR

Prof. Dr. Osmar Siena (Membro)
PPGMAD/UNIR

PORTO VELHO

2009

Dedicatória

Aos meus pais, Raymundo e Maria do Carmo (in memoriam), por todo o amor, pela sabedoria de formar o caráter de suas filhas e por terem me ensinado o valor do conhecimento para a vida e à minha irmã Marasella, pelo carinho, suporte e incentivo quando eu mais precisei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fundação Universidade Federal de Rondônia pela oportunidade de ingressar no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração e assim me iniciar como pesquisadora em Ciências Sociais;

Ao Prof. Dr. Haroldo Cristovam Teixeira Leite, meu orientador, pela firmeza de suas reflexões e discussões sobre a essência desta dissertação, o que foi decisivo para transformar inseguranças em convicção;

Aos professores Dr. Osmar Siena e Dr. Tomás Daniel Rodrigues Menendez, pelo suporte técnico e às várias consultas que lhes fiz;

Ao Prof. Dr. José Moreira Silva Neto, coordenador do mestrado e em nome do qual eu saúdo os demais professores do PPGMAD/UNIR, pela contribuição valiosa à consolidação do ensino *strictu sensu* em Rondônia;

Aos meus colegas do PPGMAD, pelo carinho e amizade, em especial à Clésia pelo compartilhamento de alegrias e de superação no decorrer desta caminhada;

À Gleimíria pelo seu grande apoio e aos demais amigos que conquistei ao longo desta jornada;

À amiga Professora Graça Martins pela sua disponibilidade e colaboração na revisão ortográfica.

Aos gestores das organizações pesquisadas que colaboraram com a realização deste estudo respondendo os questionários da pesquisa;

À minha família, pela compreensão diante da minha falta de disponibilidade;

Aos meus filhos Cássio e Felipe pelas privações de carinho e atenção;

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na realização desta pesquisa.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o Céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe.”

Leonardo da Vinci

RODRIGUES, Maray del C. S. Sustentabilidade das organizações vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho no Estado de Rondônia: uma aplicação do Método M.A.I.S. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 127 p. Porto Velho, 2009.

RESUMO

Marcos como o Relatório *Brundtland* e a *Agenda 21* ressaltam a necessidade de se pesquisar e desenvolver ferramentas para avaliação de sustentabilidade. A partir daí diversas ações nos mais diferentes níveis vêm sendo implantadas no planeta para avaliar o desempenho do desenvolvimento. Para alcançar a sustentabilidade é necessário promover o sustento e desenvolvimento com a menor agressão possível ao ambiente e considerando-se suas dimensões econômica, social, ambiental e cultural. Relatórios são elaborados e publicados pelas organizações que fornecem uma declaração do desempenho da sua sustentabilidade, incluindo tanto as contribuições positivas como as negativas. Esta pesquisa visou às organizações localizadas no Estado de Rondônia que participaram e foram vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT), edição 2008, com o objetivo de avaliá-las, por meio de indicadores de sustentabilidade reconhecidos. O delineamento desta pesquisa é de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Através do Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (M.A.I.S.), proposto para avaliar a sustentabilidade em quatro dimensões: social, ambiental, econômica e cultural, foi avaliado o grau de existência, implantação e verificação de indicadores de sustentabilidade das empresas vencedoras do prêmio em Rondônia. A pontuação para cada dimensão, suas respectivas faixas de sustentabilidade, a colocação nos gráficos radares para as modalidades de grandes, médias, pequenas e microempresas, as visualizações pormenorizadas dos indicadores nas dimensões e sua classificação nas faixas de sustentabilidade são apresentadas. Os resultados alcançados indicam que as organizações são sustentáveis quando estudadas em grupo e nas modalidades grande, médias e microempresas, a modalidade pequenas empresas, entretanto, encontram-se a caminho da sustentabilidade. Quando analisadas individualmente, nota-se que algumas ainda encontram-se a caminho da sustentabilidade. Para dar mais ênfase aos achados, foram cotejados os resultados apresentados com os de empresas selecionadas no mesmo universo e não participantes do referido concurso, descobriu-se que estas últimas encontram-se na faixa da insustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão Ambiental, Indicadores de Sustentabilidade, Organizações Sustentáveis.

RODRIGUES, Maray del C. S. Sustainability of the winning organizations SESI Quality at Work Awards in the Rondônia State: an application of the M.A.I.S. Method. Dissertation for Masters in Business Administration Post Graduate Program (PPGMAD). Rondônia Federal University (UNIR). 127 p. Porto Velho, 2009.

ABSTRACT

Mark as the *Brundtland* Report and Agenda 21 emphasized the need to research and develop tools for assessing sustainability. Since then several actions on different levels have been implemented on the planet to evaluate the performance of development. To achieve sustainability it is necessary to promote the maintenance and development with the least possible aggression to the environment and considering its economic, social, environmental and cultural. Reports are prepared and published by organizations that provide a statement of its sustainability performance, including contributions both positive and negative. This research aimed at organizations in the state of Rondônia who participated and winners of SESI Quality at Work (PSQT), 2008 edition, in order to evaluate them through sustainability indicators recognized. The design of this research is of applied nature, with a qualitative and quantitative approach. Through the Method for the Evaluation of Organizational Sustainability Indicators (MORE) proposed to assess sustainability in four dimensions: social, environmental, economic and cultural, was rated the degree of existence, implementation and verification of sustainability indicators of companies winning the award Rondônia. The scores for each dimension, their respective sustainability bands, placing radar on the charts for large, medium, small and micro enterprises, the detailed views in the indicators dimension and their sustainability classification are presented. The results indicate that organizations are sustainable when studied in groups and in the ways large, medium and micro enterprises, small business mode, however, are the way to sustainability. When analyzed individually, note that some still are the way to sustainability. To further strengthen the findings were compared with the results presented in the selected companies in the same universe and not participating in that competition, it was discovered that the latter are in the range of not sustainable.

Keywords: environmental management, sustainability indicators, sustainable organizations, indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Visão Reducionista da Sustentabilidade.....	38
Figura 2 - Barômetro de Sustentabilidade.....	41
Figura 3 - Desafios da Sustentabilidade.....	47
Figura 4 - Cubo do Posicionamento da Empresa no Modelo ESA.....	48
Figura 5 - Avaliação do Posicionamento das Empresas no Modelo ESA.....	49
Figura 6 - Escala para avaliação da Sustentabilidade do Negócio.....	51
Figura 7 - Pontuação Obtida pela Organização e Faixa de Sustentabilidade Correspondente.	54
Figura 8 - Pontuação obtida em cada dimensão e faixa de sustentabilidade correspondente...	55
Figura 9 - Faixas de Sustentabilidade por Dimensões.....	56
Figura 10 - Faixas de Sustentabilidade dos Indicadores por Dimensões.....	57
Figura 11 - Estrutura do Desenvolvimento da Pesquisa.....	62
Figura 12 - Levantamento dos dados da dimensão social.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.....	33
Quadro 2 - Mapa de Desafios da Sustentabilidade.....	45
Quadro 3 - Ranking da Sustentabilidade no Brasil.....	46
Quadro 4 - Grupo de Indicadores e Correlação entre Normas de Gestão Aceitas Mundialmente	50
Quadro 5 - Dimensões e Indicadores para Análise de Sustentabilidade.....	51
Quadro 6 - Pontuação e Significado dos Critérios “E”, “I” e “V”	52
Quadro 7 - Método M.A.I.S. para Análise de Sustentabilidade Organizacional.....	53
Quadro 8 - Delineamento da Pesquisa.....	63
Quadro 9 - Subgrupos das Empresas Pesquisadas.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dimensão Social das Empresas Respondentes.....	71
Gráfico 2 - Dimensão Ambiental das Empresas Respondentes.....	72
Gráfico 3 - Dimensão Econômica das Empresas Respondentes.....	72
Gráfico 4 - Dimensão Cultural das Empresas Respondentes.....	73
Gráfico 5 - Faixas de Sustentabilidade das Organizações Respondentes por Dimensões.....	74
Gráfico 6 - Dimensão Social das Grandes Empresas.....	75
Gráfico 7 - Dimensão Ambiental das Grandes Empresas.....	75
Gráfico 8 - Dimensão Econômica das Grandes Empresas.....	76
Gráfico 9 - Dimensão Cultural das Grandes Empresas.....	76
Gráfico 10- Faixas de Sustentabilidade das Grandes Empresas por Dimensões.....	77
Gráfico 11 - Dimensão Social das Médias Empresas.....	78
Gráfico 12- Dimensão Ambiental das Médias Empresas.....	79
Gráfico 13 - Dimensão Econômica das Médias Empresas.....	79
Gráfico 14 - Dimensão Cultural das Médias Empresas.....	80
Gráfico 15 - Faixas de Sustentabilidade das Médias Empresas por Dimensões.....	81
Gráfico 16- Dimensão Social das Pequenas Empresas.....	82
Gráfico 17 - Dimensão Ambiental das Pequenas Empresas.....	82
Gráfico 18 - Dimensão Econômica das Pequenas Empresas.....	83
Gráfico 19 - Dimensão Cultural das Pequenas Empresas.....	84
Gráfico 20 - Faixas de Sustentabilidade das Pequenas Empresas por Dimensões.....	84
Gráfico 21 - Dimensão Social das Microempresas.....	85
Gráfico 22 - Dimensão Ambiental das Microempresas.....	86
Gráfico 23 - Dimensão Econômica das Microempresas.....	86
Gráfico 24 - Dimensão Cultural das Microempresas.....	87
Gráfico 25 - Faixas de Sustentabilidade das Microempresas por Dimensões.....	88

Gráfico 26 - Dimensão Social das Outras Organizações.....	89
Gráfico 27 - Dimensão ambiental das Outras Organizações.....	90
Gráfico 28 - Dimensão Econômica das Outras Organizações.....	90
Gráfico 29 - Dimensão Cultural das Outras Organizações.....	91
Gráfico 30 - Faixas de Sustentabilidade das Outras Organizações por Dimensões.....	92
Gráfico 31 - Dimensão Social do Respondente R3.....	93
Gráfico 32 - Dimensão Ambiental do Respondente R3.....	93
Gráfico 33 - Dimensão Econômica do Respondente R3.....	94
Gráfico 34 - Dimensão Cultural do Respondente R3.....	95
Gráfico 35 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R3 por Dimensões.....	95
Gráfico 36 - Dimensão Social do Respondente R4.....	96
Gráfico 37 - Dimensão Ambiental do Respondente R4.....	97
Gráfico 38 - Dimensão Econômica do Respondente R4.....	98
Gráfico 39 - Dimensão Cultural do Respondente R4.....	99
Gráfico 40 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R4 por Dimensões.....	100
Gráfico 41 - Dimensão Social do Respondente R10.....	100
Gráfico 42 - Dimensão Ambiental do Respondente R10.....	101
Gráfico 43 - Dimensão Econômica do Respondente R10.....	102
Gráfico 44 - Dimensão Cultural do Respondente R10.....	102
Gráfico 45 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R10 por Dimensões.....	103
Gráfico 46 - Dimensão Social do Respondente R11.....	103
Gráfico 47 - Dimensão Ambiental do Respondente R11.....	104
Gráfico 48 - Dimensão Econômica do Respondente R11.....	105
Gráfico 49 - Dimensão Cultural do Respondente R11.....	105
Gráfico 50 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R11 por Dimensões.....	106

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização e Tema.....	13
1.2 Formulação do Problema e Delimitação do Tema.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Limitações do Trabalho.....	17
1.6 Apresentação dos capítulos.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade.....	19
2.2 Sustentabilidade Organizacional e Suas Dimensões.....	23
2.3 Metodologias para Avaliar Sustentabilidade.....	34
2.4 Métodos de avaliação da sustentabilidade organizacional.....	47
2.4.1 Determinação da Pontuação dos Indicadores.....	51
2.4.2 Localização nas Faixas de Sustentabilidade.....	54
2.5 O Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT).....	58
3 METODOLOGIA.....	62
3.1 Especificação do Problema de Pesquisa.....	63
3.2 Classificações da Pesquisa.....	63
3.4 Definição de Termos e Variáveis.....	66
3.5 População e Amostragem.....	66
3.6 Dados e Instrumentos de Coleta.....	67
3.7 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados.....	68
4 RESULTADOS.....	71
5 CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICES.....	115

1 INTRODUÇÃO

O alcance dos objetivos estabelecidos nas Metas do Milênio (RELATÓRIO, 2007) exige uma articulação e envolvimento de todos os autores e atores do mundo todo, de todos os contextos, incluindo o empresarial, como nunca antes se viu na história da humanidade. O que se busca não é uma simples disputa por mercados, influências, riquezas ou qualquer outro bem material de alto valor agregado.

Tem-se pouco tempo para tentar reverter o que ao longo de séculos se fez ao ecossistema, o que exige das organizações e da sociedade uma nova postura em relação às questões sociais, ambientais, econômicas e culturais do mundo contemporâneo. Surgem novos conceitos, regras e procedimentos voltados à promoção da sustentabilidade global em todas as suas dimensões.

1.1 Contextualização e Tema

Desde a elaboração do Relatório *Brundtland*, de 1987, e da Agenda 21 (CNUMAD, 1992), como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, as nações ressaltam a necessidade de pesquisar e desenvolver novas ferramentas para avaliação da sustentabilidade e da gestão. Segundo o referido relatório, a sustentabilidade ambiental consiste em atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atenderem as suas necessidades, conciliando o crescimento econômico com a preservação da natureza. Porém, durante muito tempo, a questão do desenvolvimento esteve associada apenas a questão econômica. Neste novo contexto de desenvolvimento, entretanto, faz-se necessário conciliá-lo aos conceitos de gestão ambiental e de responsabilidade socioambiental.

A gestão ambiental implica no investimento em tecnologia limpa por parte das empresas com objetivo de diminuir os impactos ambientais causados por elas (ISO 14.001/2004) e a responsabilidade socioambiental, conforme o Instituto ETHOS, compreendida como:

Forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS 2006, p. 10).

A responsabilidade socioambiental pode representar um custo adicional, na grande maioria das vezes o custo da poluição possa ser repassado para o custo do produto final. Essa prática afeta a competitividade da organização ao elevar o preço do produto. O desafio está em administrar através de soluções viáveis e em conformidade com planos econômicos, ambientais e sociais. Há que se considerar o custo de uma nova oportunidade de negócio, mostrando uma possibilidade de crescimento, em harmonia com a natureza (ALMEIDA; CAVALCANTI; MELLO; 2002).

Diversas ações dos mais diferentes níveis vêm sendo implantadas no planeta, para avaliar o desempenho do desenvolvimento (BELLEN, 2007). Dessa forma, alcançar a sustentabilidade ambiental é promover o sustento e desenvolvimento com a menor agressão possível ao ambiente.

Sachs (2002) propõe que o conceito de sustentabilidade deva ser considerado como algo dinâmico, constantemente sujeito às mudanças e que cinco dimensões devem ser levadas em consideração para se formular o conceito de sustentabilidade. São elas: econômica, social, ambiental, geográfica e cultural.

O adjetivo sustentável, muitas vezes usado de forma até ingênua, atrás do conceito de desenvolvimento é um imenso desafio, pois este deve conciliar eficiência econômica, equidade social e equilíbrio ecológico. Sua dimensão talvez nem permita considerar desenvolvimento sustentável como um conceito, mas “[...] uma forte expressão utópica que veio para ficar” (VEIGA; 2006). Evidências dessa proposição são várias, dentre elas a consciência crescente quanto às situações-limite em que se encontra a humanidade, a ação de governos, empresas e sociedade civil organizada no sentido de concretizar essa utopia.

As orientações estratégicas das empresas quanto à sustentabilidade podem ser combinadas entre si, porém precisam ser representativas do foco fundamental de relação da empresa com suas partes interessadas (*stakeholders*). O posicionamento de cada empresa estará associado aos princípios e valores da cultura dominante na sua gestão e do perfil cultural e legal do contexto em que ela realiza suas operações de negócio, refletindo-se na orientação estratégica para a responsabilidade social e ambiental.

À medida que uma organização evolui na incorporação dos aspectos relativos à responsabilidade socioambiental, é esperado que ela passe a atuar como elemento de multiplicação perante as partes interessadas com as quais se relaciona. Naturalmente, as primeiras partes interessadas a serem envolvidas são à força de trabalho e os acionistas. Em seguida, as demais partes interessadas (fornecedores, clientes e sociedade) devem ser também alvo dos esforços da organização no sentido da criação de uma massa crítica maior, o que contribui para o aumento da eficácia das ações identificadas e selecionadas pela organização. (FNQ, 2006, n.4 p. 11)

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o desenvolvimento sustentável são temas que estão se deslocando da margem para o núcleo das estratégias de inúmeras empresas brasileiras. Inicialmente tratada no campo da filantropia, a RSE ganhou importância como atributo diferencial de competitividade na medida em que aumentaram as evidências de que a sociedade e o mercado estão dispostos a reconhecer e a recompensar o comportamento ético, transparente e solidário das empresas Instituto (ETHOS, 2006).

Atualmente fala-se que não há mais tempo para o desenvolvimento sustentável. Satyamurty (2009) defende que o mundo adote outro caminho para reverter o quadro de destruição do meio ambiente que tem como consequência as mudanças climáticas. Para ele, o desenvolvimento sustentável já não é o caminho mais aconselhável para a reversão desse quadro. A saída agora seria a retirada sustentável, ou seja, a diminuição drástica do consumo de recursos naturais, aliada a um controle de natalidade que levasse a um crescimento menos acelerado do número da população mundial.

1.2 Formulação do Problema e Delimitação do Tema

No mundo inteiro, pesquisas relacionadas à sustentabilidade vêm se intensificando. No Brasil os estudos relacionados à área, especialmente com a inclusão da variável socioambiental, também estão crescendo em termos de indicadores de sustentabilidade, no entanto, constata-se que em Rondônia são poucas as iniciativas sobre indicadores de sustentabilidade ambiental (SIENA; COSTA, 2008). Estudos sobre qualidade ambiental encontram o desafio de lidar com carência de informações sistematizadas. Os dados e indicadores disponíveis são aqueles tradicionais, gerados pelas agências oficiais, principalmente as federais.

Para promover a divulgação dos seus resultados, as organizações os apresentam por meio de indicadores que, no caso dos Relatórios de Sustentabilidade, podem ser observados através das perspectivas econômica, social e ambiental. Para melhor compreensão do que dizem estes indicadores, devem ser analisados de forma isolada, e são ferramentas constituídas por uma ou mais variáveis que, associadas através de diversas formas revelam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem. Os indicadores de sustentabilidade são instrumentos essenciais para guiar a ação e subsidiar o acompanhamento e a avaliação do progresso alcançado rumo ao desenvolvimento sustentável (BELLEN, 2007).

Desta forma, esta pesquisa tem o propósito de levantar se os indicadores de sustentabilidade de organizações localizadas no Estado de Rondônia, vencedoras do Prêmio

SESI de Qualidade no Trabalho edição 2008, estão contribuindo para o estudo da sustentabilidade, respondendo: Qual o estágio de sustentabilidade organizacional apresentado pelas organizações localizadas no Estado de Rondônia, vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho em 2008 na visão dos seus dirigentes?

Parte-se do pressuposto que os sistemas de gestão ambiental deveriam estar inseridos em todo o sistema de gestão empresarial (RAUPP, 2002; LEITE; SILVA NETO, 2007), e que as questões socioambientais devem caminhar junto aos objetivos econômicos e culturais das organizações.

1.3 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa, este estudo possui os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e quantificar o estágio de sustentabilidade das organizações sediadas no Estado de Rondônia vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho em 2008, frente a indicadores de sustentabilidade organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Detectar metodologias e ferramentas de avaliação de sustentabilidade;
- Apontar os indicadores de sustentabilidade organizacional existentes e selecionar uma metodologia de avaliação das organizações através deles;
- Analisar os resultados obtidos e definir pela sustentabilidade ou não das suas operações;
- Promover o levantamento de empresas que operam no estado de Rondônia não participantes do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT), para comparação do seu grau de sustentabilidade com as que participaram.

1.4 Justificativa

Este estudo, enquadrado na linha de pesquisa Controladoria das Organizações, do Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD está orientado para o dimensionamento e comunicação de fenômenos e fatos que impactam na melhoria contínua

das organizações bem como pela oportunidade de investigação de um assunto atual e de grande interesse teórico e prático.

Do ponto de vista teórico, justifica-se na medida em que o conhecimento dos aspectos relacionados à gestão das organizações pesquisadas provém material para identificar, definir e medir indicadores visando o entendimento do conceito de desenvolvimento sustentável para as organizações.

Já na prática, seus resultados podem proporcionar informações e indicações aos gestores tanto do setor público como do privado, fomentando a geração ou o acompanhamento de instrumentos de verificação que forneçam *feedback* (retorno) para suas tomadas de decisão.

Além disso, espera-se que este estudo contribua para uma maior compreensão da sustentabilidade organizacional, sob a ótica do mundo dos negócios assim como das abordagens, ferramentas, indicadores e formas de comunicação dos seus resultados pelas organizações que atuam na medição, comparação ou disseminação da sustentabilidade organizacional.

1.5 Limitações do Trabalho

Diferente do programado e por motivos alheios ao projeto onde constava a informação de que seriam aplicados questionários em 182 organizações do Estado de Rondônia, esta pesquisa foi aplicada somente em quatorze empresas, o que inviabiliza a análise de significância estatística das inter-relações entre as variáveis do modelo.

As respostas aos questionários não foram auditadas, sendo as informações prestadas de inteira responsabilidade das empresas participantes.

Os indicadores refletem o conceito de sustentabilidade composto por quatro dimensões (sociais, ambientais, econômicas e culturais) para a mensuração da sustentabilidade corporativa, sabendo-se que outras dimensões poderiam ter sido analisadas.

Os resultados da aplicação do método nas empresas refletem um momento estanque, sendo que uma análise da dinâmica das empresas no sentido da sustentabilidade ao longo do tempo não foi medida.

1.6 Apresentação dos capítulos

Neste capítulo inicial é apresentada a contextualização do tema objeto de estudo abordando as ações relacionadas com a sustentabilidade organizacional. Também é apresentado o problema a ser resolvido, objetivo geral e os específicos que norteiam o trabalho e sua delimitação, além da justificativa do trabalho e suas limitações.

No segundo capítulo, o referencial teórico, são apresentadas: as normas de gestão organizacional e ambiental, a sustentabilidade organizacional, suas dimensões, o desenvolvimento sustentável e indicadores de sustentabilidade, metodologias para avaliação de sustentabilidade, a sustentabilidade no mundo e o contexto brasileiro, métodos de avaliação de sustentabilidade organizacional, informações gerais sobre o Estado de Rondônia e sua história além do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

No terceiro capítulo encontra-se a metodologia com a caracterização da pesquisa, universo e sujeitos, seguidos da diferenciação das organizações estudadas, o delineamento da pesquisa, o método de avaliação explicado detalhadamente, seguido da forma como foram trabalhados os dados.

No quarto capítulo segue a apresentação dos materiais e métodos necessários à coleta, análise e discussão e apresentação dos dados e respectivos resultados alcançados.

No capítulo final são apresentadas as conclusões do trabalho com as recomendações julgadas convenientes.

No próximo capítulo, que trata do Referencial Teórico, é feita uma abordagem para a definição do estado da arte e serão apresentados tópicos relacionados à variável ambiental no contexto das organizações, a gestão ambiental, a sustentabilidade organizacional e seus indicadores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a definição do desenvolvimento teórico e da pesquisa sobre o estágio de sustentabilidade das organizações vencedoras do PSQT em Rondônia, serão apresentados tópicos relacionados à gestão das organizações e normas mais conhecidas ou utilizadas, a gestão ambiental, a sustentabilidade e os indicadores de sustentabilidade.

2.1 Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade

Quando da elaboração da Agenda 21 (CNUMAD, 1992), as Nações Unidas chamaram a atenção para o desenvolvimento sustentável no nível das nações, prevendo a necessária harmonização e ampliação de políticas e planos através da adoção de uma estratégia de desenvolvimento sustentável. O objetivo global não era desenvolver um novo documento estratégico, mas melhorar ou até mesmo reestruturar o processo de tomada de decisão de modo que o exame socioeconômico e as questões ambientais fossem totalmente integrados, além de garantir uma ampla participação do público (CNUMAD, 1992).

O desenvolvimento sustentável, segundo as Nações Unidas, leva em conta as inerentes inter-relações entre o nosso meio ambiente, as pessoas que vivem nele e a economia, onde todos interagem numa base diária. Desenvolvimento que conta com a ampla participação de múltiplas perspectivas para compreender adequadamente a complexidade das questões e de reunir o apoio para implantar estratégias de desenvolvimento com antecedência (CNUMAD, 1992).

A contribuição brasileira na II Conferência Mundial sobre Meio Ambiente em 1992 cuja foi modesta em termos de idéias, programas e ações, pois não foram incluídas nas discussões as questões relativas à miséria e meio ambiente (CARELLI, 2004).

Em 1996, o Instituto Internacional para o Desenvolvimento Sustentável (International Institute for Sustainable Development (IISD)) reuniu especialistas no Centro de Conferências da Fundação Rockefeller, em *Bellagio* (Itália), com o objetivo de estabelecer princípios destinados a orientar a avaliação do progresso rumo ao desenvolvimento sustentável.

Quanto aos critérios ou características para indicadores de desenvolvimento sustentável de sucesso, um trabalho que tem alcançado um alto grau de consenso é o desenvolvido pelo Grupo *Bellagio* (SIENA, 2002; IISD, 2001, BOSSEL, 1999; PRESCOTT-ALLEN, 1999; MEADOWS, 1998; HARDI; ZDAN, 1997).

Segundo Siena (2002) os Princípios *Bellagio* para Avaliar Sustentabilidade do Desenvolvimento apontam para: i) necessidade de se estabelecer, como ponto de partida, uma visão e metas que reflitam sustentabilidade em termos práticos; ii) a substância ou o que sustentar; iii) o processo ou como sustentar; e, iv) capacidade institucional para fortalecer a aprendizagem contínua.

Também declaram que tais avaliações devem satisfazer os seguintes critérios:

1) *orientar visão e metas* – as avaliações devem ser orientadas por uma visão clara do desenvolvimento sustentável e por metas que definam essa visão;

2) *perspectiva holística* – devem incluir uma revisão de todo o sistema bem como de suas partes, e devem considerar o bem-estar de subsistemas e as conseqüências positivas da atividade humana em termos monetários e não-monetários;

3) *elementos essenciais* – devem considerar igualdade e desigualdade na população atual e entre gerações presente e futura;

4) *amplitude adequada* – devem adotar um horizonte cronológico suficientemente amplo, a fim de abranger escalas de tempo humana e ambiental;

5) *foco prático* – devem se basear num conjunto explícito de categorias que liguem perspectivas e metas a indicadores;

6) *transparência* – devem ter métodos transparentes e dados acessíveis; devem tornar explícitos todos os julgamentos, hipóteses e incertezas nos dados e na interpretação;

7) *comunicação eficiente* – devem ser concebidas para satisfazer as necessidades dos usuários e buscar a simplicidade na estrutura e na língua;

8) *participação ampla* – devem obter ampla representação de importantes grupos profissionais, técnicos e sociais, assegurando ao mesmo tempo a participação dos responsáveis pelo processo decisório;

9) *avaliação permanente* – devem desenvolver a capacidade de repetir a mensuração, para determinar tendências, ficar atento a mudanças e incertezas e ajustar metas e estruturas, à medida que se ganham novos *insights*;

10) *capacidade institucional* – a continuidade da avaliação do progresso deve ser assegurada, designando-se claramente responsabilidade e apoio no processo decisório, fornecendo capacidade institucional para a coleta de dados e incentivando o desenvolvimento da capacidade local de avaliação. (IISD, 1997).

Considerados em conjunto, o que e como sustentar define os limites para medida de desempenho do sistema que é guiado por uma visão e, em termos ideais, apoiado por instituição de longo prazo para assegurar continuidade. Apesar do crescente consenso

refletido nos Princípios *Bellagio*, sua aplicação em termos práticos é causa de debate; eles não oferecem caminhos sobre o que medir e como medir em casos concretos (SIENA, 2002).

A concepção anterior de desenvolvimento, comum nas décadas de 50 e 60, ou seja, após a Segunda Guerra Mundial, representou uma das principais causas da degradação ambiental, justamente no momento em que a ciência e a tecnologia começaram a se destacar. Desenvolvimento significava crescimento econômico, bem estar, progresso da sociedade e do indivíduo (MAIMON, 1996).

O Relatório *Brundtland* apresentou o Brasil como um país problemático em relação à aplicação de suas políticas ambientais. O país reage e cria o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA) como uma atitude meramente reparadora, de caráter diplomático. A pressão mundial e os ataques à política ambiental brasileira continuam, pois o Banco Mundial cede à pressão de grupos ecológicos e restringe os financiamentos destinados ao “terceiro mundo” aos estudos de impactos ambientais (CARELLI, 2004).

Esta exigência bloqueou, na década de 90, a expansão da capacidade do setor elétrico e de mineração, em particular nos projetos da Região Amazônica. A ofensiva contra as políticas ambientais brasileiras se intensifica com a morte de Chico Mendes, em 1988, e desencadeia uma reação internacional em relação à desatenção do governo brasileiro com o desmatamento da Amazônia (MAIMON, 1996, p.40).

O crescimento do movimento ambientalista, que vem se profissionalizando tanto em capacidade técnica como em organização política, tem exercido forte pressão no que diz respeito ao controle e monitoramento de empresas estatais e não estatais, que lidam com produtos que poderão prejudicar o meio ambiente, quando não atendidas às medidas adequadas de segurança (MAIMON, 1996).

O conceito de desenvolvimento sustentável tem evoluído consideravelmente, mas os problemas com que se pretende abordar permanecem sem solução. Tornou-se uma norma amplamente aceita, porém ainda apresenta problemas quanto ao seu entendimento. Posteriormente, o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu para o conceito de sustentabilidade (WARD; DUBOIS, 1972).

Contrapondo o conceito de desenvolvimento voltado apenas para as questões econômicas, Sachs (2002) propõe um conceito mais amplo para o desenvolvimento: a sustentabilidade. Para o autor, o desenvolvimento, para ser sustentável, precisa ser um processo ambientalmente responsável, socialmente justo e economicamente viável.

Esta união do puramente econômico com o social e o ambiental ampliou as dimensões do desenvolvimento e aumentou consideravelmente a sua complexidade. No desenvolvimento

sustentável, a visão neoclássica que interpreta o desenvolvimento econômico por meio de estoques e fluxos de capitais é aparentemente mantida, porém o próprio conceito de capital é ampliado para incluir o capital natural, o capital humano e o capital social (BELLEN, 2007).

A sustentabilidade deveria ser definida com base no contexto de uma dada situação, de acordo com os princípios gerais de desenvolvimento sustentável e as aspirações e necessidades das pessoas para as quais está sendo planejado (SIENA, 2002).

As antigas ferramentas utilizadas para medir o crescimento e desenvolvimento tornaram-se incompletas, ou mesmo obsoletas diante da maior complexidade do novo modelo desenvolvimentista. Para que essas novas ferramentas sejam construídas, faz-se necessário a escolha e análise de outro elemento: os indicadores (ALMEIDA, 2007).

Indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Como o próprio nome sugere, é uma espécie de “marca” ou sinalizador, que busca expressar algum aspecto da realidade sob uma forma que possamos observá-la ou mensurá-la (FISCHER, 2006).

A avaliação e a comunicação de indicadores desempenham papéis importantes. A questão é complexa por que: as comunidades políticas são diversificadas; as políticas são diversificadas; os indicadores são diversificados; e os usos de indicadores são diversos. Indicadores são medidas quantitativas que expressam a situação e as tendências de fenômenos complexos com base em dados de controle. A atenção com os interesses do público fornece uma resposta clara à pergunta sobre as alterações ambientais e de sustentabilidade, ajudam a explicar como decisões e os resultados estão ligados à decisão e possuir indicadores certos irá resultar em melhores decisões (PINTÉR; SWANSON; BARR, 2004).

Os indicadores, por sua vez, não são um fenômeno novo, embora tenham cada vez mais recebido atenção e uso. Em 1987, a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento chamou de “[...] o desenvolvimento de novos caminhos para medir e avaliar o progresso através do desenvolvimento sustentável” (HARDI; ZDAN, 1997, 1). A popularidade dos indicadores deve-se ao fato de que: “[...] é necessário um rio de informações para entender o mundo, tomar decisões e planejar nossas ações” (MEADOWS, 1998, p. 19).

O Instituto Internacional para Desenvolvimento Sustentável abriga, desde 1995, o Compêndio de Iniciativas e de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável. É uma constatação da popularidade crescente de indicadores de sustentabilidade e servem pelo vasto número de aplicações prática que fornecem. Trata-se de uma das mais extensas fontes de

informação sobre indicadores e iniciativas de desenvolvimento sustentável em torno o mundo (CHRISTA RUST, 2007).

O Índice de Sustentabilidade Ambiental (*Environmental Sustainability Index*) envolve cinco dimensões: sistemas ambientais, estresses, vulnerabilidade humana, capacidade social e institucional, e responsabilidade global. O primeiro considera quatro sistemas ambientais: ar, água, solo e ecossistemas. O segundo considera estresse algum tipo muito crítico de poluição, ou qualquer nível exorbitante de exploração de recurso natural. No terceiro, a situação nutricional e as doenças relacionadas ao ambiente são entendidas como vulnerabilidades humanas. A quarta dimensão se refere à existência de capacidade sócio-institucional para lidar com os problemas e desafios ambientais. E na quinta entram os esforços e esquemas de cooperação internacional representativos da responsabilidade global (VEIGA, 2007).

A identificação e acompanhamento dos indicadores, conseqüentemente, tornam-se um instrumento de mudança e/ou de aprendizagem. Sistemas de indicadores foram desenvolvidos por um grande número de organizações de todo o mundo, em diferentes escalas que vão desde comunidades locais ou nacionais a governos provinciais, tribos ou organizações internacionais para orientar políticas e decisões (BOSSEL, 1999).

Como a gestão da organização ocorre no entorno da atividade fim, atuando sobre a medição de resultados, sobre a disponibilidade de recursos para os setores produtivos, ou sobre as pessoas envolvidas nos processos organizacionais. Seu desempenho pode e deve ser avaliado pela controladoria da organização, em busca de crescimento e desenvolvimento incluindo fatores econômicos, sociais e ambientais, evoluindo para o conceito de sustentabilidade (CATELLI, 2001; FIGUEIREDO, 1997).

2.2 Sustentabilidade Organizacional e Suas Dimensões

A conservação ambiental e a exploração continuam a ser determinadas por uma combinação de políticas, processos e o comportamento de um mercado imperfeito. Qualquer que seja a qualidade ambiental realmente negociada no mercado existe um valor humano que é medido automaticamente como um valor econômico, definido por um mercado que reflete uma média dos valores de cada local, ponderados pelo seu poder de compra. Isso não se aplica a determinados bens públicos, tais como ar limpo, que não podem ser negociados no mercado (GEORGE, 2007).

A ausência ou a má aplicação de políticas públicas para a utilização e preservação da água, coleta seletiva de resíduos sólidos inorgânicos, reciclagem de materiais ou a redução de

emissão de efluentes líquidos lançados em córregos, rios, valas, igarapés, a céu aberto, causam problemas às nações. Mattos (2005) afirma que, desde a pré-história, os resíduos causaram grandes problemas para as comunidades, a falta de destino final adequado para depositar os restos (vegetais e animais), resíduos mais comuns da época, sempre foi a principal dificuldade.

No início das civilizações, o problema era resolvido simplesmente com a migração das pessoas de um lugar para outro, deixando os resíduos para trás. Segundo Mattos (2005, p. 17) “os primeiros depósitos de lixo surgiram em Atenas, na Grécia, e, embora existissem leis proibindo jogar lixo nas ruas, as pessoas não se importavam”. Nas últimas décadas, o crescimento do consumo de produtos em embalagens descartáveis, vem tomando proporções ameaçadoras e requer medidas urgentes para evitar o colapso da humanidade.

A incorporação da dimensão ambiental nas organizações, por exemplo, significa o princípio da mudança que está ocorrendo no mundo dos negócios, ainda que esta mudança seja predominantemente comportamental e resulte da sua interação com atores externos e internos à organização (MAIMON, 1996). A referida autora explica que os atores externos são os movimentos ambientalistas, o governo e os seus órgãos normativos e de controle (local, regional e nacional), as instituições de comércio e indústria nacional e internacional, o setor de *ecobusiness*, as instituições de pesquisa ambientais e os consumidores. Os internos são todos os departamentos da organização que a partir de problemáticas reais e da consciência ambiental das pessoas que interagem provocam e clamam pela responsabilidade ambiental da empresa.

Essa mudança está acontecendo no mundo inteiro. Os homens de negócios estão mudando seu modo de pensar e de agir em relação ao meio ambiente, significando, para muitas organizações, uma mudança paradigmática devido, principalmente, aos fenômenos da poluição, que ultrapassam as fronteiras nacionais. Os riscos globais passam a preocupar a todos independente do país. Como exemplo, pode-se citar a contaminação da água, do ar, das cadeias alimentares e do solo (CARELLI, 2004).

A opinião pública em relação a preocupação com o meio ambiente cresce muito rapidamente. A sociedade está exigindo maior qualidade de vida e, conseqüentemente, maior controle da poluição e mudança na concepção da produção para que não se destrua o meio ambiente. Essas exigências estão fazendo os empresários tomarem decisões em função dessa demanda e dessa tendência de mercado (CARELLI, 2004).

Os meios de comunicação vêm ampliando a sensibilização em relação aos problemas ambientais, mostrando desastres ecológicos que repercutem pelo mundo inteiro, como o de

Chernobyl (Ucrânia, antiga União Soviética, 1986), de Seveso (Itália, 1976), de Bhopal (Índia, 1984) e, também com o do Césio, no Brasil em 1987. Foram desastres que ecoaram internacionalmente devido à gravidade das vítimas, a degradação da flora e da fauna e a quantidade de indenização envolvida (MAIMON, 1996).

As organizações privadas são submetidas a normas sobre meio ambiente, saúde e segurança no trabalho além de normas trabalhistas para operarem nos países em que vendem. É real a necessidade de evitar paralisações que venham comprometer a produção ou multas que criariam passivos trabalhistas ou ambientais, colocando em risco a imagem da organização. Algumas empresas começam a ver tais processos regulatórios e sociais como ferramentas estratégicas. As empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social através das seguintes dimensões: desempenho ambiental, desempenho em segurança e saúde, práticas trabalhistas e investimentos comunitários (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que em virtude da ampla regulamentação nos países desenvolvidos, o desempenho ambiental é o que possui os mais avançados indicadores dentro dos processos regulatórios e sociais. Vários são os componentes no relatório de desempenho ambiental nas empresas: i) consumo de energia e outros recursos; ii) quantidade de água potável utilizada na produção e o descarte de efluentes líquidos; iii) emissões de gases tóxicos; iv) produção e descarte de resíduos sólidos; v) desempenho do produto e sua destinação; vi) indicadores ambientais agregados tais como: controle de acidentes ambientais e contenção dos processos (emissões/desperdícios durante o transporte, por exemplo).

Os empresários podem e devem olhar os investimentos no meio ambiente, tais como: gestão ambiental, produtos ambientalmente corretos, etc., de forma positiva, da mesma maneira que analisam outros investimentos, esperando que estes lhes forneçam retornos positivos e baixos riscos (REINHARDT, 1999).

Para isso identifica cinco formas para que as organizações possam alavancar seu desempenho ambiental e criar valor aos acionistas: i) reduzir custos, o sistema de custeio baseado em atividades (*activity-based cost systems*) é uma forma proposta; ii) diferenciar produtos, uma vez que existem clientes dispostos a pagar por produtos ambientalmente responsáveis, a empresa é capaz de comunicar de forma fiel o aumento de benefícios ou redução de custos e, a empresa pode se proteger dos concorrentes e criar vantagens ambientais; iii) gerenciar a concorrência, com normas eficazes e viáveis com custos eficientes; iv) redefinir o modelo de negócios, reduzindo custos ou impactos ambientais; e v) gerenciar o risco ambiental, evitando e mitigando acidentes ambientais, aplicando atividades

de prevenção de acidentes de forma explícita, garantindo a rapidez das reações em caso de acidentes ou transferindo parte dos riscos, contratando seguro.

Já os indicadores de desempenho nas áreas de segurança e saúde tendem a ser menos numerosos. Nos Estados Unidos, as normas sobre o assunto são aplicadas pela *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA). Como indicadores OSHA, podem-se citar: número de acidentes registráveis para cada 100 empregados, ou perda de dias de trabalho para cada 100 empregados ou para cada 100.000 horas trabalhadas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Práticas trabalhistas também estão incluídas no rol dos processos regulatórios e sociais. Um aspecto muito valorizado trata da diversidade de empregados, apoio a pessoas carentes, atividades que reforcem a estratégia da empresa, ampliem receitas e margem de lucro, reduzam custo e gerenciamento de risco.

Outra dimensão está reservada aos investimentos comunitários. A maioria de grandes empresas constitui fundações pelas quais distribuem verba a organizações que desenvolvem atividades valiosas para as comunidades, tais como: i) patrocinar projetos nas áreas de saúde; ii) desenvolvimento social; iii) ajuda de emergência; iv) desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas; v) melhorias na educação de crianças carente, dentre outras (KAPLAN; NORTON, 2004).

Porter e Kramer *apud* Kaplan e Norton (2004), identificam quatro elementos de um contexto competitivo, influenciado por atividades filantrópicas: i) condições dos inputs, ou seja, a capacidade de atrair empregados talentosos; ii) condições da demanda, doando produtos e equipamentos para conquistar futuros clientes; iii) regras de competição e rivalidade, para prevenir roubo de propriedade intelectual, suborno e corrupção; e iv) setores correlatos e de apoio, investindo em fornecedores e em infra-estrutura que apóie seu setor de atuação.

Um aspecto que não pode ser deixado de ser considerado é o fato que as organizações passaram a desenvolver parcerias ativas com outras organizações comunitárias que recebem seu apoio, gerando benefícios na forma de: enriquecimento da estratégia, gestão de recursos humanos, construção da cultura e geração de negócios (KAPLAN; NORTON, 2004).

A empresa deve mensurar as melhorias decorrentes de seu investimento e esforço social junto à comunidade, exigindo avaliação de produção e de resultados advindos dos investimentos, esta dinâmica tornará o terceiro setor mais eficaz e muito mais eficiente, gerando grandes benefícios sociais (KAPLAN; NORTON, 2004).

No Brasil, a Resolução 1003/04 do CFC que aprova a Norma Brasileira de Contabilidade T 15, entrou em 1º de janeiro de 2006 e estabelece procedimentos para

evidenciação de informações de natureza social e ambiental, com o objetivo de demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social da organização.

Entende-se por informações de natureza social e ambiental: a) a geração e a distribuição de riqueza; b) os recursos humanos; c) a interação da organização com o ambiente externo; d) a interação com o meio ambiente.

Segundo a NBC T15, a demonstração de informações deve evidenciar os dados e as informações de natureza social e ambiental da organização, extraídos ou não da contabilidade, de acordo com os procedimentos determinados e deve ser efetuada como informação complementar às demonstrações contábeis, não se confundindo com as notas explicativas. Deve ser apresentada, para efeito de comparação, com as informações do exercício atual e do exercício anterior.

Para os recursos humanos devem constar dados referentes à remuneração, benefícios concedidos, composição do corpo funcional e as contingências e os passivos trabalhistas da organização. Segundo a referida norma, estas informações devem ser expressas monetariamente pelo valor total do gasto com cada item e a quantidade de empregados, autônomos, terceirizados e administradores beneficiados.

Essa resolução propõe que nas informações relativas à interação da organização com o ambiente externo sejam divulgadas em seus balanços socioambientais, constando dados sobre o relacionamento com a comunidade na qual esta esteja inserida, dados sobre o relacionamento com os clientes e com os fornecedores, inclusive incentivos decorrentes dessa interação e que devam ser evidenciados os totais dos investimentos em: i) educação, exceto a de caráter ambiental; ii) cultura; iii) saúde e saneamento; iv) esporte e lazer, não considerados os patrocínios com finalidade publicitária; v) alimentação.

Na mesma Resolução, as informações relativas à interação com os clientes, devem ser evidenciadas: i) número de reclamações recebidas diretamente na organização; ii) número de reclamações recebidas por meio dos órgãos de proteção e defesa do consumidor; iii) número de reclamações recebidas por meio da Justiça; iv) número das reclamações atendidas em cada instância arrolada; v) montante de multas e indenizações a clientes, determinadas por órgãos de proteção e defesa do consumidor ou pela Justiça; vi) ações empreendidas pela organização para sanar ou minimizar as causas das reclamações.

Ainda na Resolução 1003/94, para as informações relativas aos fornecedores, a organização deve informar se utiliza critérios de responsabilidade social para a seleção destes. E para as informações relativas à interação da organização com o meio ambiente devem ser evidenciados: i) investimentos e gastos com manutenção nos processos operacionais para a

melhoria do meio ambiente; ii) investimentos e gastos com a preservação e/ou recuperação de ambientes degradados; iii) investimentos e gastos com a educação ambiental para empregados, terceirizados, autônomos e administradores da organização; iv) investimentos e gastos com educação ambiental para a comunidade; v) investimentos e gastos com outros projetos ambientais; vi) quantidade de processos ambientais, administrativos e judiciais movidos contra a organização; vii) valor das multas e das indenizações relativas à matéria ambiental, determinadas administrativa e/ou judicialmente; viii) passivos e contingências ambientais.

As informações contábeis, contidas na Demonstração de Informações de Natureza Social e Ambiental, são de responsabilidade técnica de contabilista registrado em Conselho Regional de Contabilidade, devendo ser indicadas aquelas cujos dados foram extraídos de fontes não-contábeis, evidenciando o critério e o controle utilizado para garantir a integridade da informação. A responsabilidade por informações não-contábeis pode ser compartilhada com especialistas e deve ser objeto de revisão por auditor independente, e ser publicada com o relatório deste, quando a organização for submetida a esse procedimento.

Sachs (2002) considera cinco dimensões da sustentabilidade: social, econômica, ecológica, geográfica/espacial e ambiental. O autor ainda inclui a dimensão política na dimensão social. Apesar de sua versão ser muito conhecida, o número de dimensões da sustentabilidade varia conforme o ponto de vista de diversos autores.

Buarque (2002) inclui a dimensão tecnológica. Bossel (1999) aborda a sustentabilidade nas dimensões material, ambiental, social, ecológica, econômica, legal, cultural, política e psicológica. Boff (1999) acrescenta a dimensão espiritual. A Agenda 21 Brasileira diferencia a dimensão ecológica (uso racional dos recursos naturais) da dimensão ambiental (capacidade da natureza em absorver, suportar e superar as intervenções humanas), e adicionando a dimensão demográfica e a institucional.

A visão do Banco Mundial inclui três perspectivas: econômica, sócio-cultural e ecológica. Sua visão de desenvolvimento sustentável enfatiza os países em desenvolvimento e define três objetivos: i) Melhorar a qualidade de vida – saúde, meio de vida e vulnerabilidade; ii) Melhorar a qualidade do crescimento – apoiando modelos institucionais, regulatórios e políticas para o gerenciamento de desenvolvimento sustentável, públicos e privados; iii) Proteger a qualidade dos recursos naturais regionais e globais – tratando a mudança climática, florestas, água e biodiversidade.

Enfim, percebe-se que existe uma ampla variação no número de dimensões da sustentabilidade, conforme a visão de cada autor. Entretanto, neste trabalho será considerado

o conceito de sustentabilidade organizacional em quatro dimensões: social, ambiental, econômica, e cultural. Estas quatro perspectivas são detalhadas a seguir segundo o enfoque dado neste estudo, de acordo com as definições de Sachs (2002):

a) Dimensão Social

A sustentabilidade observada na esfera social enfatiza a presença do ser humano no seu meio, sendo que a preocupação principal desta dimensão é com o bem-estar humano e a qualidade de vida. A sustentabilidade social refere-se a um processo de desenvolvimento que leve a um crescimento estável com distribuição igualitária da renda. Desta forma, haverá a diminuição das atuais diferenças entre os diversos níveis da sociedade e a melhoria das condições de vida das populações.

b) Dimensão Ambiental

A principal preocupação nessa dimensão são os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. O autor defende que a sustentabilidade ecológica pode ser ampliada utilizando-se o potencial encontrado nos diversos ecossistemas para propósitos socialmente válidos, sem prejuízo aos sistemas de sustentação da vida. Deve-se reduzir o uso de combustíveis fósseis e a emissão de substâncias poluentes, adotando políticas de conservação de energia e de recursos naturais, substituindo produtos não-renováveis por renováveis e aumentando a eficiência dos recursos.

A norma ISO 14.001/2004, pertencente ao grupo das ISO (*International Standardization Organization*) objetiva homogeneizar, internacionalmente, os procedimentos e linguagens na implantação da gestão ambiental na empresa, nos domínios de várias atividades, exceto no setor eletro-eletrônico, que possui normas próprias.

A referida norma discorre sobre os sistemas de gerenciamento ambiental, apresentando às organizações as principais diretrizes para implantação de um conjunto de atividades de planejamento, implantação, monitoramento e controle ambiental nas organizações. A visão desse conjunto normativo propõe a integração dos sistemas organizacionais utilizando, inclusive, à implantação das normas série ISO 14.000 em conjunto com as normas ISO 9.000, posto que se complete em diversos aspectos.

Esse sistema previsto não pode oferecer à organização um aumento significativo de custos, pois isso acarretaria em seu fracasso. É necessário, portanto, que o gerenciamento ambiental esteja de alguma forma, integrado aos sistemas de gestão estratégica da

organização, a fim de não demandar retrabalhos, ou monitoramentos paralelos que incorram em ações desequilibradas entre os diversos sistemas organizacionais.

Como o conjunto de normas ISO 14.000 é construído de forma a se ajustar perfeitamente às normas da série ISO 9.000, remete de imediato ao ajuste entre a controladoria ambiental e a empresarial em uma mesma organização. Mas a controladoria atua sobre sistemas, que agem paralelamente ou em série nas organizações e que sempre precisam estar integrados entre si. A função da controladoria é, pois, integrar esse novo sistema à organização gerando o mínimo possível de entropia (CATELLI, 2001; FIGUEIREDO, 1997).

A gestão ambiental é um fator fundamental na realização de ações voltadas para o esforço mundial pelo desenvolvimento sustentável. Trata-se de um conjunto de procedimentos para gerir ou administrar uma empresa em interface com o meio ambiente. É a forma pela qual uma organização se mobiliza, interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada (MAIMON, 1998).

Também pode ser entendida como um conjunto de medidas que visam redução e controle dos impactos ambientais provocados por atividades e intervenções humanas sobre o meio ambiente, que devem ser definidas e aplicadas de forma adequada, para que o gerenciamento sobre o meio ambiente seja efetivo, assegurando uma qualidade de vida à população (MAIMON, 1998).

Para Barbieri (2004, p.19) o conceito de gestão ambiental relaciona as diretrizes e atividades administrativas, reduzindo ou eliminando impactos causados pela ação humana:

Os termos administração ou gestão do meio ambiente, ou simplesmente gestão ambiental, serão aqui entendidos como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como, planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras, realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam.

De acordo com o requisito da norma ISO 14.001, operações e atividades associadas aos aspectos ambientais devem ser identificadas e controladas pela organização, como forma de assegurar que a política e os objetivos ambientais sejam cumpridos. Gestão ou disposição de desperdícios, manuseio e armazenamento de matérias-primas e produtos químicos e gerenciamento de empreiteiras e fornecedores são exemplos de atividades e operações que podem requerer controle operacional.

c) Dimensão Econômica

A sustentabilidade econômica é possibilitada pela alocação e gestão mais eficiente dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado. A competitividade, no âmbito empresarial, também é considerada neste trabalho. Para o autor, de nada adianta uma organização ser ambientalmente correta e socialmente justa se esta não conseguir manter-se competitiva no mercado.

Na intenção de obter sucesso do empreendimento, a administração não pode deixar de lado o controle financeiro. Os gestores fazem as necessárias análises de investimento, enfatizando a relação custo-benefício, pois, o desenvolvimento sustentável, uma vez sendo economicamente viável, de forma alguma deve ir contra os interesses econômicos da empresa. Esta ligação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) com a gerência financeira enfatiza complexidade de visão crítica e global que o administrador financeiro deve ter em relação aos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2007).

O fator que leva uma empresa a criar ou não valor depende fundamentalmente das estratégias e da qualidade das decisões tomadas pelo setor financeiro. Cabe à gerência financeira acatar ou não a decisão da implantação de um SGA mediante análise crítica e responsável sobre tal empreendimento (ASSAF NETO, 2003).

Faz-se necessário que os objetivos de um SGA estejam bem explicitados para que não ocorram fracassos e frustrações futuras, pois todos os investimentos estão expostos a riscos e incertezas (GITMAN, 2003). Além do mais, as condições necessárias para a implantação de um SGA devem estar de acordo com os objetivos gerais da Organização.

Entre os vários aspectos formais do sistema financeiro, está caracterizada a obtenção de lucro para cada setor onde investimentos são designados. Mas, um dos principais objetivos do SGA não é o lucro em si, e sim a agregação de valor que a organização adquire ao mostrar para a sociedade em geral que, de alguma forma, investe na manutenção e preservação do meio ambiente.

Diante da necessidade de se obter recursos para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental em uma organização é de se esperar que o setor administrativo financeiro assegure o melhor e mais eficiente processo no que diz respeito à captação e alocação de recursos de capital.

d) Dimensão Cultural

A dimensão cultural, segundo o autor, é considerada a dimensão mais difícil de ser concretizada, pois está relacionada ao caminho da modernização sem o rompimento da identidade cultural dentro de contextos espaciais específicos.

Na dimensão cultural, Sachs (2002) finalmente propõe que a sustentabilidade seja alcançada pelo desenvolvimento com base nas raízes endógenas dos processos de modernização e dos sistemas de produção integrados, e em processos que busquem mudanças sem colisão com a continuidade cultural e que se identifiquem com o conceito de eco-desenvolvimento buscando respostas específicas para regiões, ecossistemas e culturas.

Assim, neste trabalho considera-se que a sustentabilidade organizacional seja atingida se e quando as organizações atenderem aos critérios de ser economicamente viável (competitividade e impactos econômicos na sociedade) possa produzir de forma ambientalmente correta (interação com o meio ambiente) e ainda contribuir para o desenvolvimento social e cultural da comunidade onde atuam (responsabilidade social).

Em setembro de 2000, a ONU — Organização das Nações Unidas reuniu, em Nova Iorque, 147 chefes de Estado e de governo, cujo resultado foi a aprovação da Declaração do Milênio das Nações Unidas. Referendado por todos os 189 países membros, reflete a crescente preocupação com a sustentabilidade do planeta e com os graves problemas que afetam a humanidade.

A referida declaração estabeleceu um compromisso compartilhado para enfrentar os desafios globais mais urgentes nos campos econômico, social e ambiental, composto por oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Esses objetivos foram expressos num conjunto de alvos a serem atingidos até 2015 e se tornaram conhecidos, no Brasil, como Metas do Milênio.

Uma vez que o alcance dos objetivos estabelecidos exige uma articulação e envolvimento do mundo todo, incluindo o contexto organizacional, exigindo uma nova postura em relação às questões ambientais, econômicas e sociais do mundo contemporâneo, novos conceitos, regras e procedimentos voltados à promoção da sustentabilidade global em todas as suas dimensões, surgiram a partir de então, motivando as grandes organizações internacionais à elaboração de relatórios de sustentabilidade (VEIGA, 2007).

O quadro 1 mostra os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio com a descrição de seus respectivos alvos e prazos para o alcance das metas.

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio	
Metas	Alvos
• Erradicar a extrema pobreza e a fome	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população com renda inferior a um dólar por dia • Reduzir pela metade, entre 1990 e 2015, a proporção da população que sofre de fome
• Atingir a universalização do ensino fundamental	• Garantir que, até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino básico
• Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher	• Eliminar a disparidade entre os sexos no ensino primário e secundário, se possível até 2005, e em todos os níveis de ensino, até 2015
• Reduzir a mortalidade infantil	• Reduzir em dois terços, entre 1990 e 2015, a mortalidade de crianças menores de 5 anos
• Melhorar a saúde materna	Reduzir em três quartos, entre 1990 e 2015, a taxa de mortalidade materna
• Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças	<ul style="list-style-type: none"> • Até 2015, deter a propagação do HIV/AIDS e começar a inverter a tendência atual • Até 2015, deter a incidência da malária e de outras doenças importantes e começar a inverter a tendência atual
• Garantir a sustentabilidade ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais • Reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso permanente e sustentável à água potável segura • Até 2020, alcançar uma melhora significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de habitantes de bairros degradados
• Promover uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento	<p>Avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras, previsível e não discriminatório</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender as necessidades especiais dos países menos desenvolvidos • Atender as necessidades especiais dos países sem acesso ao mar e dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento • Tratar globalmente o problema da dívida dos países em desenvolvimento, mediante medidas nacionais e internacionais de modo a tornar a sua dívida sustentável em longo prazo • Em cooperação com os países em desenvolvimento, formular e executar estratégias que permitam que os jovens obtenham um trabalho digno e produtivo • Em cooperação com as empresas farmacêuticas, proporcionar o acesso a medicamentos essenciais a preços acessíveis, nos países em vias de desenvolvimento • Em cooperação com o setor privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, em especial das tecnologias de informação e de comunicações

Quadro 1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Fonte: Organização das Nações Unidas – Programa 2000

Os relatórios de sustentabilidade podem ser efetuados de diversas formas, via diferentes ferramentas metodológicas. Souza (2007) apresenta, por exemplo, como opções de metodologias de avaliação de impactos ambientais para projetos hidrelétricos: sistemas de redes e gráficos; sistemas cartográficos; modelagem e análise de sistemas; métodos baseados em indicadores, índices e integração da avaliação; e outros métodos quantitativos.

Para Souza (2007, p. 11) “alguns desses métodos são mais sistematizados e outros mais livres. As diferentes técnicas pressupõem fundamentações distintas que poderão ser mais ou menos úteis dependendo de cada situação particular”. Uma atenção especial é dada aos métodos baseados em indicadores, índices e integração da avaliação. Para ele, além da preocupação relativa à que instrumento utilizar, se modelos, *check-list* ou outro método, a operacionalização do instrumento também deve ser considerada, assim como a relevância dos indicadores.

2.3 Metodologias para Avaliar Sustentabilidade

A seleção de metodologias para avaliar resultados através de indicadores é fundamental para o entendimento dos resultados apresentados. Um exemplo de metodologia utilizada é o painel de sustentabilidade. Essa metodologia é essencial para o sucesso dos projetos e utilidade dos indicadores. Existem muitos tipos de painéis de sustentabilidade. A roda da medicina, por exemplo, é empregada para abordar os indicadores mais tipicamente encontrados em obras relacionadas com a saúde. Ainda que estes painéis forneçam um foco mais específico para uma determinada área de preocupação, a literatura disponível sobre eles foi reexaminada para aprofundar contextos no que diz respeito aos sistemas de indicadores (CHRISTA RUST, 2007).

Para compreender a utilização de indicadores no processo de tomada de decisão, deve-se primeiro olhar para o ciclo de tomada de decisões. A elaboração de políticas é um ciclo que envolve planejamento, implantação, avaliação, aprendizagem e adaptação. Indicadores desempenham um papel importante ao ajudar a delinear os objetivos políticos em termos específicos, acompanhamento dos progressos realizados, e fornecer *feedback* (retorno) aos gestores e ao público sobre os resultados. Assumindo que uma simples ligação entre as políticas e os resultados poderia ser feita, indicadores podem desempenhar um papel fundamental de aprendizagem e de adaptação na política de maneira contínua, o que nem sempre acontece (PINTÉR; SWANSON; BARR, 2004).

O nível de apoio público não é alto o suficiente para contrariar a combinação de interesses contraditórios e, de uma forma geral, à falta de vontade de pagar imposto mais elevado para as despesas necessárias. O público como um todo não está convencido de que o valor da biodiversidade é elevado, seja em termos econômicos, em termos humanos, do ponto de vista ético, ou quaisquer outros termos. O atual processo democrático teria que ser anulado para que a conservação fosse efetuada de forma mais rigorosa do que é. O mesmo se aplica às

alterações climáticas e a qualquer outro assunto de proporção ambiental e outras preocupações mais elevadas (GEORGE, 2007).

Colocar um foco no desenvolvimento sustentável no contexto empresarial, trazendo para o centro das discussões conceitos-chave desenvolvidos nos últimos tempos no cenário global tais como ecoeficiência, sustentabilidade corporativa, relatórios de sustentabilidade e competitividade responsável, pode representar uma contribuição a ser somada a outras tantas. É necessário criar condições e oportunidades para alavancar o crescimento e a inclusão entre as nações que promovem a sustentabilidade (CARELLI, 2004).

Para mensurar a sustentabilidade, Delai e Takahashi (2007) afirmam que é imprescindível inseri-la no processo de decisão de todos os níveis organizacionais. Esta poderá ser operacionalizada por meio de índices ou conjuntos de indicadores.

Independente do tipo de mensuração utilizado, suas funções serão as mesmas e estão ligadas ao embasamento da tomada de decisão: i) auxiliar os tomadores de decisão na avaliação do desempenho em relação aos objetivos do desenvolvimento sustentável fornecendo bases para o planejamento de ações futuras; ii) tornar mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável antecipando futuras condições e tendências; iii) sumarizar, quantificar, medir, simplificar e comunicar informações relevantes à tomada de decisão; iv) auxiliar os tomadores de decisão na compreensão do significado operacional do conceito de desenvolvimento sustentável funcionando como ferramenta educacional (DELAI; TAKAHASHI, 2007).

Ainda para Delai e Takahashi (2007) várias iniciativas de mensuração contemplam pelo menos três dimensões da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), algumas de forma geral têm foco no nível das nações, outras são iniciativas para a mensuração de organizações, e nenhuma delas está fortemente baseada em outra iniciativa, que são:

a) Indicadores de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (CSD, 2005): trata-se de conjunto de indicadores desenvolvido pela Comissão para Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas em 1995. Possui como principal objetivo tornar os indicadores de desenvolvimento sustentável acessíveis aos gestores (tomadores de decisão) por meio da sua definição e explicação de suas metodologias bem como do treinamento para sua utilização (CSD, 2005). Esse conjunto de indicadores tem foco nacional e seguem o conceito de sustentabilidade proposto pelo Relatório *Brundtland* abrangendo quatro dimensões da sustentabilidade: social, ambiental, econômica e institucional.

b) *Dashboard* (Painel) de Sustentabilidade: desenvolvido em 1998 pelo *Consultative Group for Sustainable Development Indicators*. Considerado dentre as três mais importantes iniciativas de mensuração da sustentabilidade de acordo com pesquisa realizada com especialistas internacionais (BELLEN, 2007). Trata-se em um índice que utiliza um painel de controle, similar ao de um veículo automotor (como o de um carro) dividido em quatro raios, um para cada dimensão da sustentabilidade, como um gráfico de interfaces, para informar o desempenho do país em relação à sustentabilidade. A sua principal vantagem é que apresenta um índice de desempenho global do país bem como em cada dimensão facilitando a identificação dos pontos a serem aprimorados (HARDI; ZDAN, 2000).

c) Barômetro de Sustentabilidade: índice desenvolvido pelo Instituto Mundial de Conservação que mensura a sustentabilidade nos níveis local, regional e nacional por meio de uma escala de desempenho em duas dimensões: bem-estar humano e ecossistema. De forma similar ao *Dashboard*, foi considerado dentre as três mais importantes iniciativas de mensuração da sustentabilidade (Bellen, 2007). Considera a sustentabilidade como o balanço entre o bem-estar humano e o do ecossistema, respectivamente “a condição na qual todos os membros da sociedade são capazes de determinar e alcançar suas necessidades e seu potencial” e “a condição na qual o ecossistema mantém sua diversidade, qualidade e sua capacidade de suportar a vida humana e os outros seres” (PRESCOTT-ALLEN; 2001, p.7).

d) *Global Reporting Initiative* (GRI): guia para elaboração de relatórios de sustentabilidade lançado em 1997 pela Coalizão para as Economias Ambientalmente Responsáveis e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. Tem por objetivo auxiliar as empresas e suas partes interessadas no entendimento e comunicação das contribuições da organização ao alcance do desenvolvimento sustentável, melhorando a qualidade e utilidade dos relatórios de sustentabilidade. Tem como foco o conceito do resultado triplo, equilíbrio nas complexas relações atuais entre necessidades econômicas, ambientais e sociais, para que não comprometa o desenvolvimento futuro (GRI, 2007).

e) Métricas de Sustentabilidade da Instituição dos Engenheiros Químicos (ICHEME): conjunto de indicadores com ênfase na mensuração da sustentabilidade de indústrias, desenvolvido pela Instituição dos Químicos da Inglaterra. Também utiliza o conceito de resultado triplo, sumarizado como “equilíbrio responsabilidade ambiental, retorno econômico (geração de riqueza) e desenvolvimento social” (ICHEME; 2008, p. 4).

f) Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI): estabelecido em 1999 para avaliar o desempenho das 10 empresas líderes do Índice Dow Jones Global em relação à sustentabilidade. De acordo com este índice, a sustentabilidade significa “criar valor de longo

prazo aos acionistas por meio do aproveitamento das oportunidades e do gerenciamento dos riscos derivados dos desenvolvimentos econômico, social e ambiental” (JONES, 2005, p. 7).

g) Índice *Triple Bottom Line* (TBL): índice corporativo que se diferencia das demais por mensurar também as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável. Também adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo: melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade (WANG, 2005).

h) ETHOS Indicadores de Responsabilidade Social: conjunto de indicadores lançado em 2002 para ser uma ferramenta de auto-avaliação do desempenho organizacional em relação às práticas de responsabilidade social. Enfoca aspectos sociais da sustentabilidade considerando a Responsabilidade Social Empresarial uma forma de gerenciar buscando competitividade, sustentabilidade e atendendo às demandas da sociedade (ETHOS, 2006).

A academia, em sua maioria, concorda com as limitações da visão reducionista da maior parte das análises da crise ambiental, muito embora quase todos negligenciem o elemento holístico mais importante: a interação entre as partes no todo e entre o todo e seu ambiente. Surge então um consenso crescente sobre a necessidade de um modelo diferente de pensar cientificamente, a partir de uma revisão radical das aproximações existentes como uma forma de superar o dualismo predominante no pensamento moderno (SIENA, 2002).

A mudança de paradigma como uma das grandes transformações de início de século, com a superação da visão mecanicista de mundo oriunda da revolução científica promovida por Galileu, Bacon, Descartes e Newton, que exerceu grande influência sobre a mudança de atitude das pessoas em relação ao ambiente. A visão orgânica de mundo da Idade Média foi substituída por uma concepção da natureza como uma máquina perfeita, governada por relações matemáticas (CAPRA, 1999a; 1999b).

O novo paradigma para Capra pode ser chamado de uma visão holística de mundo, concebendo-o como um todo integrado, segundo a qual o mundo é uma rede de fenômenos interconectados e interdependentes. Dentro desta perspectiva, uma mudança de paradigma inclui também uma mudança na organização social; uma mudança de hierarquia – poder como dominação dos outros é auto-afirmação excessiva – para uma visão de rede – poder como influência de pessoas. O exercício da dominação pela hierarquia sempre esteve associado aos homens e, dessa forma, uma mudança de hierarquia para redes parece atender, pelo menos no essencial, as princípios do ecofeminismo (CAPRA, 1999b).

Se for certo afirmar que a maioria condena a visão reducionista dos estudos sobre sustentabilidade, também parece clara a percepção de que as tentativas de entendimento,

numa perspectiva de uma visão sistêmica, ainda não esclareceram todas as questões da falta de operacionalidade do conceito. Primeiro por não haver estudos suficientes que evidenciem se algumas das características dos sistemas vivos estejam presentes em organismos multicelulares, como os sistemas sociais. Segundo, porque o reconhecimento de que todas as concepções e teorias pareçam ser limitadas e aproximadas (SIENA, 2002).

A ciência não é capaz de fornecer uma compreensão completa e definitiva. Muito embora haja concordância quanto o reducionismo da análise da crise ambiental, grande parte das abordagens considera a relação e a interação entre as partes no todo e entre o todo e seu ambiente como elemento secundário. Isto parece evidente na suposta existência dos sistemas social, econômico e natural como separados, independentes, existindo apenas uma zona de interação entre eles onde a sustentabilidade é alcançada, enquanto a área fora desta zona é considerada área de conflito (SIENA, 2002).

De acordo com este entendimento, a sustentabilidade seria a integração dos três sistemas, alcançada pela harmonização dos seus objetivos. A figura 1 ilustra a visão na perspectiva de que o desenvolvimento sustentável visa integrar três sistemas: social, econômico e natural.

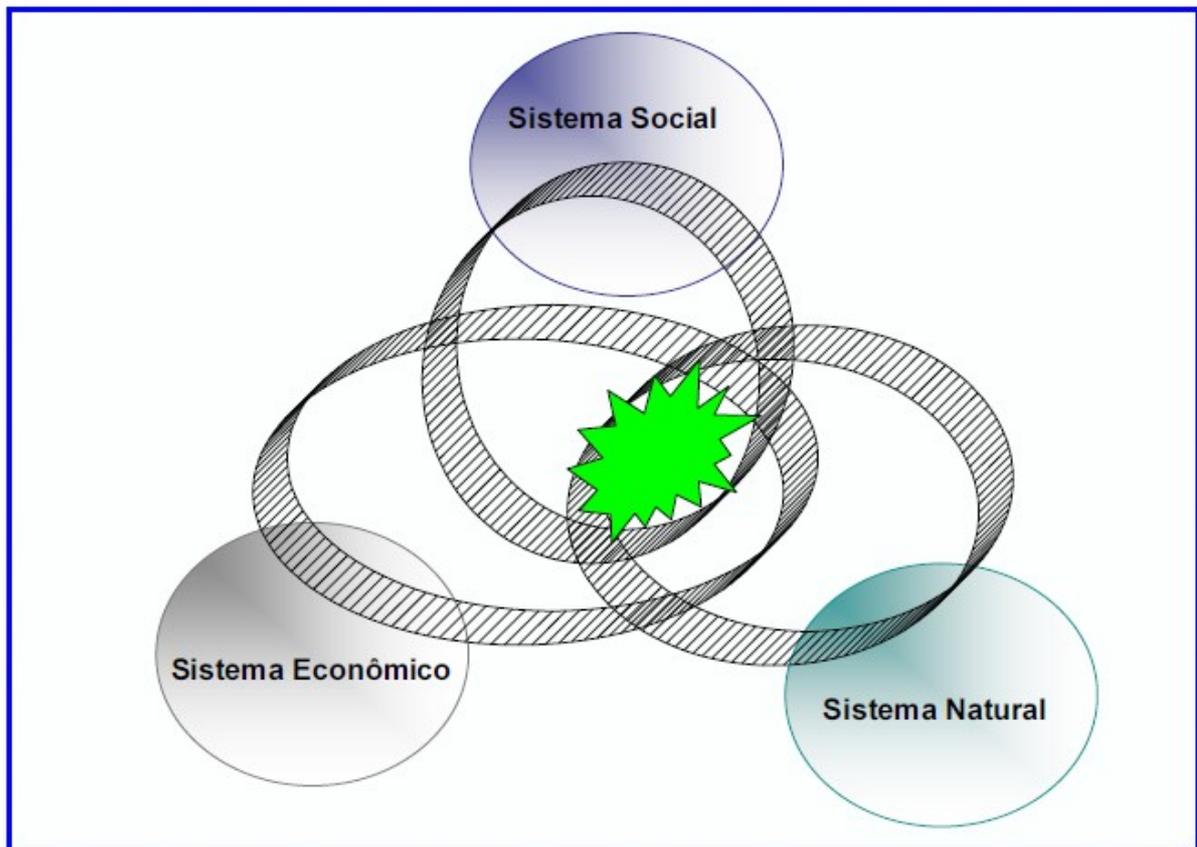


Figura 1- Visão Reducionista da Sustentabilidade

Fonte: Siena, 2002, p. 39.

Este tipo de visão parece decorrer do fato de que os fundamentos dos conceitos de desenvolvimento sustentável em uso são variações das idéias da economia tradicional, articuladas com base no modelo mecanicista. De acordo a metáfora quântica, quando um sistema é dissecado, mental ou fisicamente, perde-se aquilo que é essencial: a relação entre as partes (SIENA, 2002).

Nesta perspectiva, o fundamental num ecossistema não é a preservação de um ou outro ser vivo em si, mas a complexa cadeia de relações entre eles. Assim, a relação de cada ser entre si parece ser um importante critério para compreensão da sustentabilidade. Os organismos são considerados como redes de células, órgãos e sistemas de órgãos (SIENA, 2002).

Analogamente, os fluxos de matéria e energia nos ecossistemas são como um prolongamento do metabolismo através dos organismos. Com base nessas idéias começam a surgir alguns modelos para compreensão dos fluxos de matéria e energia entre a sociedade e a natureza. O uso em escala desproporcional de fontes não renováveis é que gera a insustentabilidade (SIENA, 2002).

Herman Daly apud Meadows (1998) estabeleceu três regras para sustentabilidade: i) recursos renováveis que não podem ser usados com velocidade maior do que a taxa de regeneração; ii) recursos não-renováveis que não podem ser usados mais rapidamente do que o aparecimento de substitutos renováveis; e, iii) poluição e desperdício não podem ocorrer além da capacidade do sistema natural de absorver, reciclar ou neutralizar o impacto dos mesmos.

É possível identificar diferentes aspectos do padrão de organização. O modo, por exemplo, como os ecossistemas se organizam para maximizar a sustentabilidade (CAPRA, 1999b): a) a interdependência, onde todos os membros estão interligados numa rede de relações; b) a natureza cíclica dos processos, como o fluxo de recursos (matéria e energia), indicando que os padrões sustentáveis de produção e consumo devem ser cíclicos; e, c) a cooperação (parceria), onde os intercâmbios cíclicos de energia e de recursos são sustentados por uma cooperação generalizada e uma co-evolução (SIENA, 2002).

Em outros trabalhos percebe-se uma tendência, e certo acordo, em adotar o conceito de bem-estar das pessoas e do ecossistema, expressa pela metáfora do ovo do bem-estar: o ecossistema protege e dá suporte às pessoas assim como a clara envolve e dá suporte à gema, considerando-os como igualmente importantes (IUCN, 1999; PRESCOTT-ALLEN, 1999; 2001).

Prescott-Allen (1999) justifica esta escolha ao destacar que num sistema com três dimensões, a importância atribuída às pessoas é duas vezes maior que o do ecossistema, enquanto num sistema de quatro dimensões, como o adotado pelas Nações Unidas, a importância é três vezes maior. Em outras metodologias são atribuídas importâncias desproporcionais, ora para aspectos econômicos, ora para questões ambientais.

Um conceito relativamente aceito de bem-estar humano parece capturar um pouco de cada uma dessas aproximações: bem-estar humano é uma condição em que todos os membros da sociedade são hábeis para escolher e satisfazer suas necessidades, tendo um amplo espectro de escolha e oportunidades para desenvolver seu potencial (PRESCOTT-ALLEN, 2001).

Este entendimento de bem-estar humano foi, com o tempo, expandindo para o ecossistema: bem-estar do ecossistema é uma condição em que o ecossistema mantém sua diversidade e qualidade, sua capacidade para apoiar as pessoas e demais vidas, e seu potencial para adaptação às mudanças e oferecer uma variedade de escolhas e oportunidades para o futuro (PRESCOTT-ALLEN, 2001).

De acordo com esta perspectiva, sustentável é o desenvolvimento que propicia ou permite o alcance ou a manutenção do bem-estar do sistema, este último entendido com composto pelo subsistema humano e ecossistema, considerados igualmente importantes (SIENA, 2002).

Esta parecer ser uma perspectiva possível para se trabalhar avaliação da sustentabilidade do desenvolvimento: primeiro porque a definição se aproxima de objetivos ou metas, essencial para o processo de avaliação; e segundo porque enfatiza a interação entre os subsistemas e a igualdade entre eles, o que lhe confere uma perspectiva sistêmica (SIENA, 2002).

O Barômetro de Sustentabilidade (PRESCOTT-ALLEN, 1995) é um instrumento que avalia o progresso de uma região rumo à sustentabilidade, na sua concepção original, por meio de indicadores de saúde social, biofísica e econômica. Na versão mais recente, o índice é uma combinação do bem-estar humano e do ecossistema, cada um sendo medido individualmente pelos seus respectivos índices (figura 2).

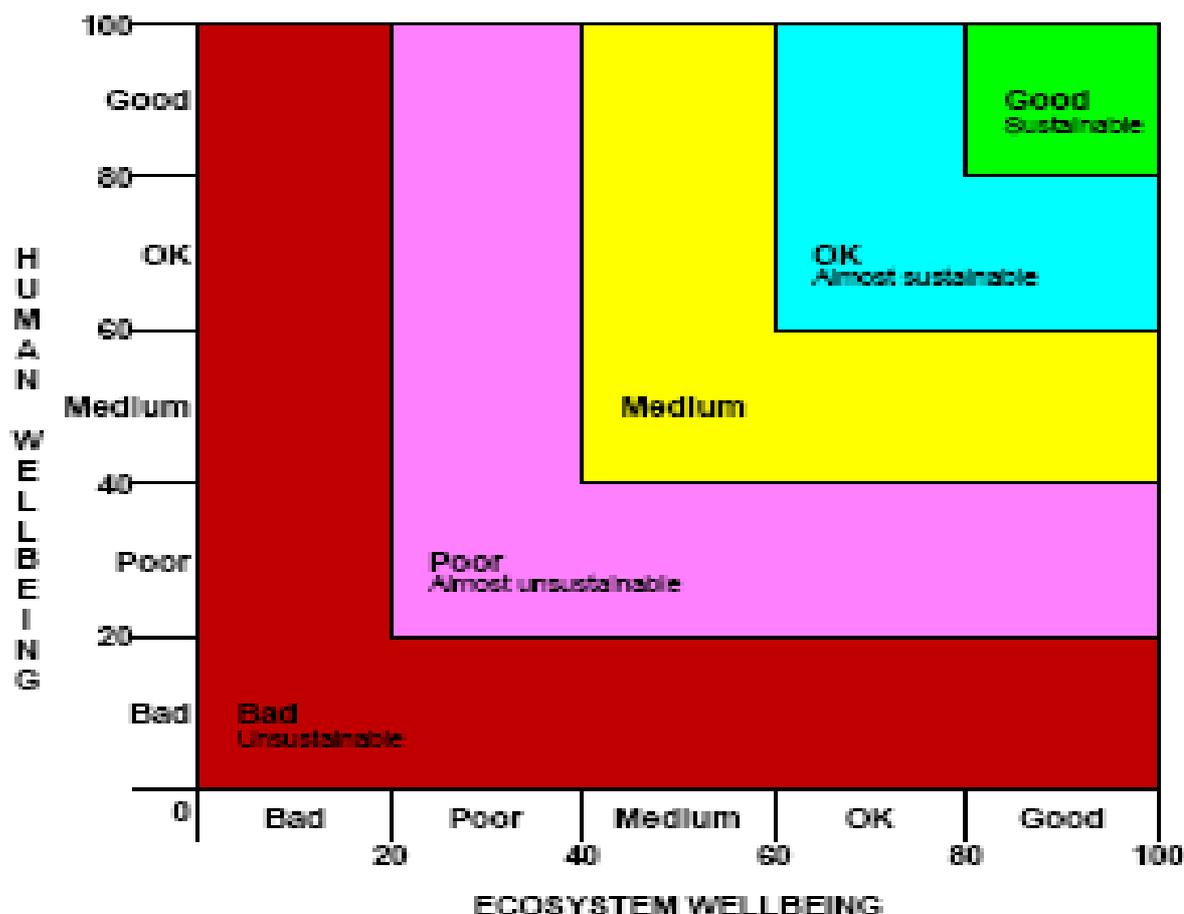


Figura 2 - Barômetro de Sustentabilidade

Fonte: Prescott Allen (1999, p. 8)

Os indicadores apenas são utilizados quando é possível uma definição em termos numéricos com respeito ao desejável e aceitável (ou não aceitável). Para avaliar progresso, os valores do bem-estar humano e do ecossistema, devem ser calculados. Um identifica as tendências de funcionamento do ecossistema no tempo e é uma função da terra, água, ar, biodiversidade e indicadores de uso dos recursos. O outro representa o nível de bem-estar humano e é uma função dos fatores: saúde, educação, emprego, riqueza, salários e ausência de crimes.

O bem-estar humano é uma condição na qual todos os membros da sociedade são hábeis em escolher e satisfazer suas necessidades e ter uma ampla gama de possibilidades para realizar seu potencial. O bem-estar do ecossistema é definido como a manutenção das condições segundo as quais o ecossistema mantém sua diversidade e qualidade, mantendo sua capacidade de suporte à vida humana e de outros seres e de adaptar-se (PRESCOTT-ALLEN, 1999; 2001).

As desvantagens da utilização de uma escala única são: a distorção, perda de informações e a dificuldade de converter certos aspectos da sustentabilidade em medidas

exclusivamente quantitativas. A vantagem de uma escala de desempenho é que esta trabalha com a distância entre valores, ou seja, trabalha com intervalos entre padrões predefinidos (BELLEN, 2007).

Dentre as vantagens do Barômetro de Sustentabilidade, encontram-se: o índice capta a característica holística de desenvolvimento sustentável através da integração do bem-estar humano e do ecossistema; o melhoramento em um dos índices não provoca declínio no outro; e oferece excelente oportunidade para apresentação em mapas e para análise comparativa (SIENA, 2002).

Quanto às suas limitações, estão: o peso dos indicadores depende do pesquisador e os procedimentos carecem de critérios cientificamente compartilhados; e o fato de que os cálculos só podem ser realizados se existirem objetivos numéricos ou valores padronizados disponíveis (SIENA, 2002).

Buscando consolidar diversas iniciativas e chegar a um consenso, um dos mais consistentes instrumentos é o do *Global Reporting Initiative* (GRI). Iniciado em 1997 pela *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e por diversos *stakeholders* (empresas, ONG's, firmas de consultoria e associações empresariais, ou seja, por todos os interessados na governança e nos resultados dessas organizações), para desenvolver e institucionalizar diretrizes e padrões para os relatórios de desempenho ambiental, econômico e social. As diretrizes para relatórios de sustentabilidade do GRI são formuladas para ajudar as empresas e organizações a produzirem relatórios consistentes, relevantes, confiáveis e comparáveis, facilitando, assim, a tomada de decisão (GRI, 2007).

A versão em português das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (GRI) é realização do Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (GVces) (ETHOS, 2007).

O trabalho realizado pelo Instituto ETHOS, está voltado especialmente à responsabilidade social empresarial, visa num primeiro instante à conscientização do empresariado brasileiro para a importância do tema nos negócios. Assim, é prioridade sua divulgação, de forma a conseguir o maior número de engajamentos empresariais.

Desde 1998, este instituto busca disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ajudando as empresas a compreender e incorporar critérios de

responsabilidade social de forma progressiva, a programar políticas e práticas com critérios éticos. O ETHOS também assumiu a tarefa de promover e incentivar formas inovadoras e eficazes de gestão do relacionamento da empresa com todos os seus públicos e a atuação em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum (ETHOS, 2007).

Outro Instituto no Brasil voltado para responsabilidade social é o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, ONG criada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, em 1997, a qual desenvolveu, em parceria e baseando-se em consulta a *stakeholders*, um modelo de relatório que batizou de “balanço social”.

Esse documento reflete gastos trabalhistas e sociais das empresas, relacionando-os com a receita líquida, com o resultado operacional e com a folha de pagamento bruta; incluindo, ainda, dados sobre segurança do trabalho, participação de empregados em trabalhos voluntários e exigência de padrões éticos dos fornecedores (ALMEIDA, 2002).

Em 1998, para estimular a participação voluntária de um maior número de corporações, o IBASE lançou o Selo Balanço Social IBASE/Betinho, conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido, dentro da metodologia e dos critérios propostos (TORRES, 2008).

O estudo desenvolvido pela Fundação Dom Cabral – FDC, em conjunto com a *AccountAbility*, organização inglesa, investigou, desde 2003, a situação de diversas organizações na área da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável.

O referido estudo busca responder como as organizações podem construir vantagens competitivas sustentáveis, qual o grau de influência destas organizações na sustentabilidade e como as mudanças em curso podem afetar o futuro das organizações e, por conseguinte da humanidade (HSM Management, 2007).

Os pesquisadores da FDC desenvolveram o conceito de “competitividade responsável”, base para a criação de indicadores que tentam esclarecer o impacto da responsabilidade social das empresas na competitividade dos países. Um deles é o Índice de Responsabilidade Corporativa Nacional – IRCN, que procura medir o comportamento responsável das empresas observando: o compromisso do governo no estabelecimento de leis, incentivos e acordos internacionais, para estimular as empresas a serem responsáveis, e as estratégias e ações responsáveis das empresas, independentemente da interferência governamental. Outra medida é o Índice de Competitividade Responsável (ICR), que permite avaliar como as práticas empresariais responsáveis podem afetar a competitividade nacional (HSM Management, 2007).

O referido estudo desenvolveu-se em três rodadas de estudo: nos anos de 2003, 2005 e 2007. Os principais resultados comprovam uma relação forte entre o grau de responsabilidade social das empresas de um país e a competitividade nacional. Mostra os países nórdicos como grandes líderes da competitividade responsável.

Apresenta países emergentes, como Chile, Tailândia, Índia e Estônia, que demonstram preocupação e já trazem alguns resultados positivos em questões relacionadas à sustentabilidade. China e Estados Unidos mostram resultados negativos, em consequência, sobretudo, do desrespeito ao meio ambiente. O Brasil ocupa uma posição mediana nos dois indicadores, mas o curioso é que aparece como um dos quatro países em que o grau relativamente alto de ICR se traduz menos na competitividade nacional (HSM Management, 2007).

A pesquisa da FDC busca lançar luz sobre a intensidade da inserção do setor empresarial na viabilização do desenvolvimento sustentável brasileiro, ou seja, verificar de que forma os desafios da sustentabilidade estão incorporados à estratégia de negócios das empresas no Brasil.

(CONTINUA)

MAPA DE DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE	
Condição de equilíbrio dos ecossistemas e provisão de serviços ambientais*	Impacto da expansão populacional e industrial no equilíbrio dos ecossistemas e na perda irreversível da biodiversidade e de outros serviços ambientais.
Energia	Pressão gerada pelos padrões de produção e consumo de produtos e serviços nas fontes de energia para as gerações presentes e futuras.
Mudança climática	Efeitos das emissões de gases do efeito estufa na estabilidade climática.
Água	Impactos da expansão populacional e industrial nas fontes de recursos hídricos.
Saúde pública	Acesso restrito da população a medicamentos e serviços médicos (prevenção, tratamento e orientação em geral).
Pandemias	Velocidade com que novos vírus se propagam mundialmente, podendo causar a perda de milhares de vidas humanas.
Produção de alimentos	Impactos ambientais e socioeconômicos negativos resultantes da maneira como os alimentos são predominantemente produzidos.
Oferta e condições de moradia	Precariedade e escassez de moradia para a população de baixa renda.
Distribuição de renda	Desigualdade acentuada nos níveis de renda entre indivíduos e entre regiões.
Discriminação e desigualdade racial	Discriminação étnica e desigualdade socioeconômica entre as populações branca, negra, parda e indígena.
Desigualdade de gênero	Desigualdades socioeconômicas entre homens e mulheres.
Envelhecimento da população	Impactos socioeconômicos resultantes do aumento da longevidade e, conseqüentemente, do aumento do percentual de idosos na população.
Precariedade dos sistemas de infraestrutura	Escassez de investimentos na manutenção e expansão da infra-estrutura (energia, transporte, comunicação) no país.

(CONTINUAÇÃO)

Capital social	Baixa capacidade das comunidades no sentido de solucionarem seus problemas e construírem seu próprio futuro.
Qualidade da educação básica	Acesso restrito da população a uma educação básica de qualidade
Educação para a sustentabilidade	Incapacidade dos modelos educacionais para ampliar a percepção das pessoas quanto às consequências diretas e indiretas de suas ações individuais e coletivas, nas dimensões social, econômica e ambiental do desenvolvimento da sociedade.
Corrupção e falta de ética	Banalização da corrupção e de práticas antiéticas em todos os níveis da sociedade.
Violência e tráfico	Comércio ilegal de pessoas, armas, drogas e mercadorias pirateadas, e suas consequências para a sociedade.
Oportunidades de trabalho e renda	Escassez de oportunidades de trabalho e renda.
Empregabilidade	Despreparo das pessoas para a contínua renovação de competências exigida pelo mercado de trabalho.
Consumo	Baixo grau de conscientização do consumidor em relação aos impactos ambientais, sociais e econômicos de padrões de produção e consumo.
Marketing	Influência do marketing na comunicação e disseminação de valores incompatíveis com o desenvolvimento sustentável.
Cadeia produtiva	Falta de uniformidade, ao longo das cadeias produtivas, no que diz respeito à manutenção de padrões éticos elevados e de práticas econômicas, ambientais e sociais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.
Concorrência desleal	Utilização de práticas ilegais para aumentar a competitividade das empresas.
Apoio político e políticas públicas	Utilização do apoio político e de políticas públicas para o favorecimento de interesses particulares em detrimento das condições sociais, ambientais ou econômicas relevantes ao desenvolvimento sustentável.
Impactos econômicos locais	Falta de foco em atividades cujos impactos econômicos gerem benefícios às comunidades locais mais necessitadas.
Governança corporativa	Os sistemas de governança corporativa atuais caracterizam-se por um modelo que tende a resultar no privilégio do desempenho econômico-financeiro em detrimento do desempenho social e ambiental.
Precarização do trabalho	Ocupação informal e deterioração das condições de trabalho ao longo da cadeia produtiva.
Estresse	Desequilíbrio entre a dedicação ao trabalho e vida pessoal.
Comprometimento com valores e princípios	Incoerência entre as atitudes individuais e os valores e os princípios éticos declarados pelas pessoas (seja atuando como indivíduo, seja atuando por meio de instituições).
Cidadania	Baixo engajamento das pessoas na garantia do cumprimento de seus direitos e deveres como cidadãos.

**Serviços ambientais são os benefícios proporcionados às pessoas pelos ecossistemas. Incluem serviços provisionais como alimento, água, madeira e fibras; serviços de regulação que afetam o clima, enchentes, doenças, resíduos, e qualidade da água; serviços culturais que incluem a provisão de recreação, benefícios estéticos e espirituais; e serviços de suporte como a formação de solo, fotossíntese e ciclo de nutrientes.*

Quadro 2 - Mapa de Desafios da Sustentabilidade

Fonte: Adaptado de HSM Management, 2007

Buscando aprofundar o conhecimento do caso brasileiro em outro estudo, um mapa dos desafios da sustentabilidade no Brasil, conforme ilustrado no quadro 2 foi construído na FDC, com base em levantamentos na mídia e entrevistas com especialistas. Justamente por concretizar o conceito da sustentabilidade, o mapa com 31 desafios fornece alguns parâmetros para observação (HSM Management, 2007).

Como resultado, mostra a discrepância na incorporação dos desafios às estratégias empresariais, bem como na interpretação da relevância desses desafios (quadro 3). No

momento em que o tema sustentabilidade e a responsabilidade corporativa são tão citados no meio empresarial, muitas vezes associados à excelência gerencial, pode-se indagar sobre até que ponto convergem as duas agendas – do desenvolvimento sustentável e da estratégia empresarial (HSM Management, 2007).



Quadro 3 - Ranking da Sustentabilidade no Brasil

Fonte: HSM Management, 2007

O Brasil, apesar de apresentar excelente desempenho em diversos campos, desde a inovação tecnológica ao desempenho empresarial, é um país que, de longa data, apresenta obstinadas taxas de subdesenvolvimento (figura 3).

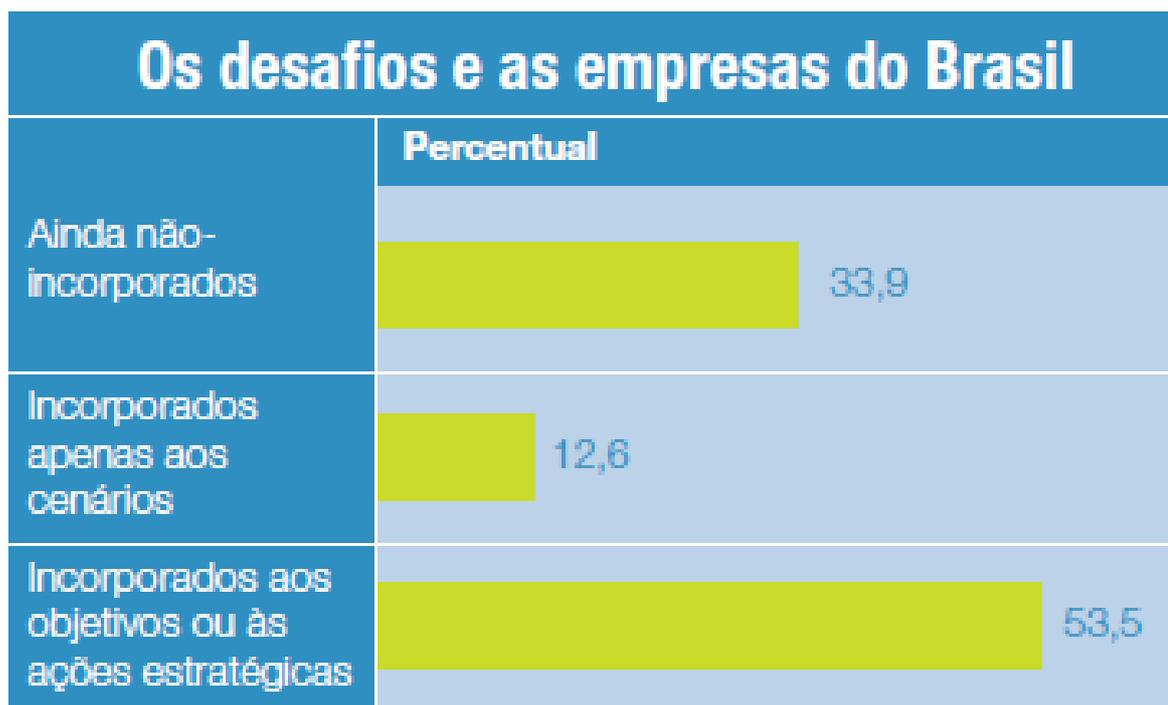


Figura 3 - Desafios da Sustentabilidade

Fonte: HSM Management, 2007

Se a evidente disparidade social observada no Brasil representa entrave ao desenvolvimento, pensado em termos convencionais, a mesma situação se constata no desenvolvimento sustentável – uma vez que este implica noções de justiça social e igualdade de oportunidades como componentes essenciais. Assim, em uma lista de desafios da sustentabilidade, predominam temas tradicionais para o desenvolvimento.

2.4 Métodos de avaliação da sustentabilidade organizacional

Dentre os métodos para avaliação de sustentabilidade organizacional destaca-se o Modelo ESA de avaliação de desempenho sustentável, nas dimensões Econômica, Social e Ambiental, que permite estabelecer o posicionamento das empresas da construção civil no setor de edificações, segundo a estrutura de mercado e conduta empresarial.

Este método foi desenvolvido por Librelotto (2005) quando da elaboração de sua tese. Segundo a autora, para alcançar um desempenho sustentável, deve haver o equilíbrio entre o desempenho alcançado nas dimensões econômica, social e ambiental e o desenvolvimento de ações (condutas) para estas três dimensões considerando-se o contexto para o qual o modelo foi desenvolvido: a indústria da construção civil, subsetor de edificações.

O desempenho econômico, social e ambiental deve ser avaliado através do cálculo dos indicadores, adotando-se a classificação de desempenho econômico, social e ambiental como fraco, intermediário e forte. Obtidas as avaliações dos indicadores da estrutura, da conduta e

do desempenho deve ser realizada a correlação entre eles, visando à determinação do posicionamento da empresa. A forma como deve ser realizada a correlação está expressa na figura 4, através do cubo de avaliação do posicionamento empresarial.

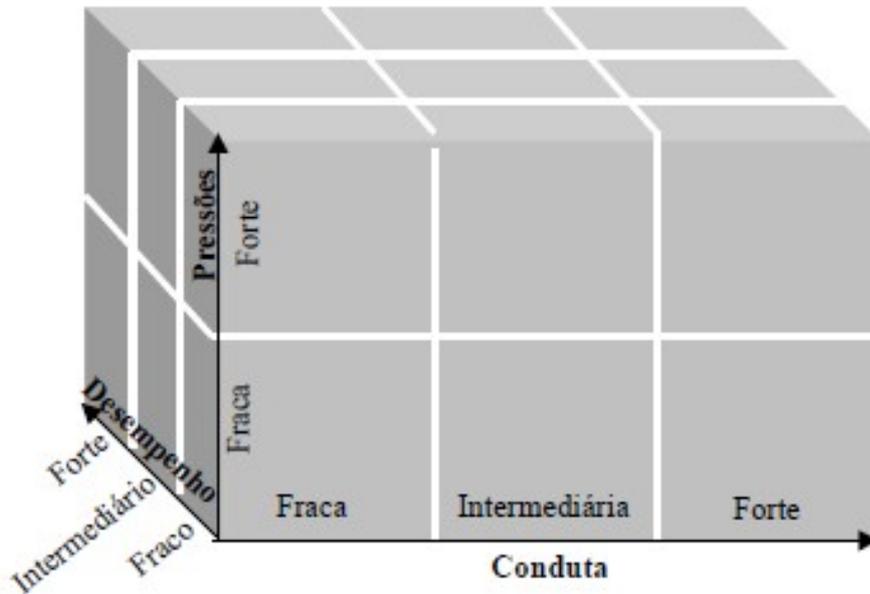


Figura 4 - Cubo do Posicionamento da Empresa no Modelo ESA

Fonte: Librelotto, 2005, p. 119.

O posicionamento da empresa será avaliado classificando-se esta como derrotada, sofrível, responsável, indiferente, oportunista ou pioneira, conforme seu enquadramento no cubo de correlação. A figura 5 localiza as denominações em função do quadrante onde se situará a empresa e os estados representados são transitórios.

Para a autora, é como se uma foto instantânea fosse tirada em um determinado momento do ciclo de vida da empresa. Existe uma tendência teórica de deslocamento das empresas para os quadrantes nos extremos do cubo. No entanto, é difícil que uma empresa se desloque da parte inferior do cubo para o superior ou vice-versa, sem que ocorra uma mudança nas condições de mercado.

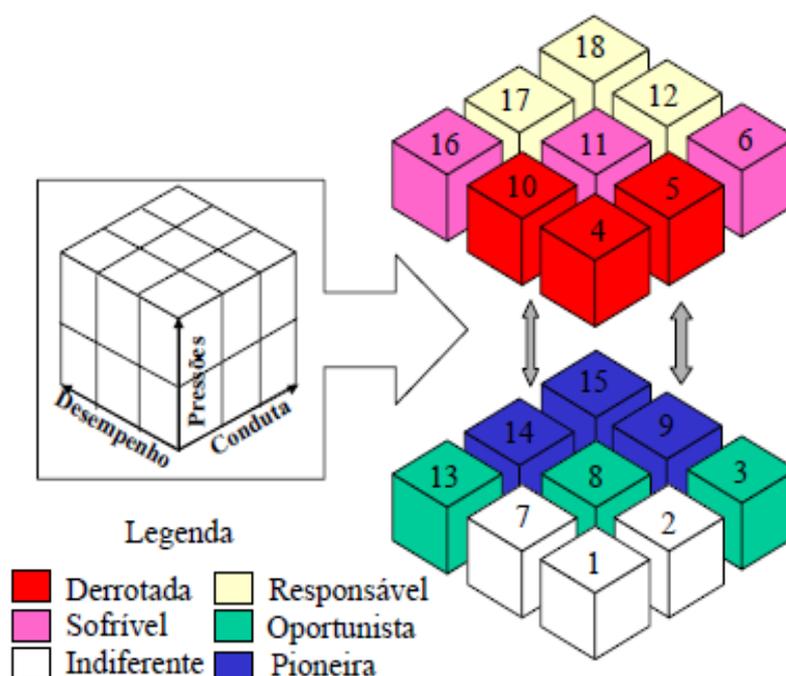


Figura 5 - Avaliação do Posicionamento das Empresas no Modelo ESA

Fonte: Librelotto, 2005, p. 120.

Outra iniciativa para cálculo de avaliação de sustentabilidade no nível organizacional foi desenvolvida por Oliveira (2002) em sua tese de doutorado e é conhecido pelo nome de Método M.A.I.S. – Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade Organizacional. Este método é proposto para avaliar a sustentabilidade em quatro dimensões: a social, a ambiental, a econômica e a cultural.

O método M.A.I.S. possibilita visualizar a posição da organização em relação às dimensões propostas e seus indicadores, com o objetivo de potencializar a busca de oportunidades de melhoria contínua para que uma organização alcance uma relação de “cumplicidade” com a sociedade que possa garantir a sustentabilidade para seu negócio (OLIVEIRA, 2002)

Segundo Oliveira (2002), para a efetiva análise da sustentabilidade organizacional, faz-se necessário a aplicação das normas de gestão mundialmente aceitas que servem de ponto referencial para o método, conforme o quadro 4. O autor utilizou-se dessas normas e apresentou seu método relacionando os indicadores às dimensões social, econômica, ambiental e cultural das organizações à luz do conceito de desenvolvimento sustentável defendido por Sachs (2002).

ITEM	SGO - ISO 9000	SGA – ISO 14000	SGSSO - BS 8800	SGRS - AS 8000
Responsabilidade da direção	Política da qualidade	Política da gestão ambiental	Política de saúde e segurança do trabalho	Política para a responsabilidade social
Planejamento	Planejamento do SGQ	Aspectos ambientais	Avaliação de riscos	Planejamento do SGRS
Sistema de Gestão	Sistema de gestão da qualidade	Sistema de gestão ambiental	Política de saúde e segurança do trabalho	Política para a responsabilidade social
Responsabilidade/ Autoridade/ Comunicação/ Implementação e Operação	Responsabilidade e autoridade	Estrutura e responsabilidade	Estrutura e responsabilidade	
Análise crítica pela direção	Análise crítica pela direção	Análise crítica pela administração	Análise crítica pela administração	Análise crítica/ Revisão do gerenciamento
Gestão de recursos	Recursos humanos	Treinamento, conscientização e competência	Treinamento, conscientização e competência	
Avaliação de fornecedores	Avaliação de fornecedores	Avaliação de fornecedores	Avaliação de fornecedores	Avaliação de fornecedores
Realização do produto	Planejamento da realização do produto			
Medição/ Análise/ Melhoria/ Verificação e Ação corretiva	Satisfação de clientes			

Quadro 4 - Grupo de Indicadores e Correlação entre Normas de Gestão Aceitas Mundialmente

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2002

Com base no método, os dados deste estudo foram coletados, tabulados e analisados. As dimensões e os indicadores propostos para a realização da análise da sustentabilidade das organizações são apresentados conforme o quadro 5.

(CONTINUA)

DIMENSÃO	INDICADORES
SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geração de emprego 2. Ética organizacional 3. Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional 4. Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos 5. Capacitação e desenvolvimento de pessoas 6. Programa para melhoria de qualidade de vida 7. Projetos sociais 8. Sistema de trabalho socialmente aceitos 9. Interação com a sociedade 10. Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança

(CONTINUAÇÃO)

AMBIENTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de gestão ambiental 2. Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio 3. Preparação para emergência 4. Ações corretivas e preventivas 5. Avaliação de desempenho global 6. Avaliação de riscos 7. Avaliação de oportunidades 8. Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas 9. Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços 10. Controle operacional
ECONÔMICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de qualidade 2. Definição de metas e objetivos 3. Gestão de processos, produtos e serviços 4. Controle de não-conformidades 5. Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços 6. Auditorias e análise crítica 7. Gerenciamento de riscos e crises 8. Infra-estrutura adequada 9. Registro e documentação 10. Avaliação dos resultados da organização
CULTURAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivo à criatividade e liderança 2. Geração de cultura organizacional 3. Adequação das comunicações internas e externas 4. Comprometimento da organização 5. Avaliação de fornecedores e do mercado 6. Melhoria contínua 7. Prática do exercício da cidadania organizacional 8. Existência de código de conduta organizacional 9. Aprendizagem organizacional 10. Imagem da organização

Quadro 5 - Dimensões e Indicadores para Análise de Sustentabilidade

Fonte: Oliveira (2002, p. 97)

Para Oliveira (2002) indicadores para o método proposto, através de uma escala de valores, possibilitando visualizar a situação da organização em cada um dos indicadores.

2.4.1 Determinação da Pontuação dos Indicadores

A ponderação (figura 6) valorativa dos indicadores considera três momentos em sua análise: a elaboração ou existência de política ou procedimento (E), a implantação do planejado ou do procedimento adotado (I) e, ainda, o processo de verificação ou controle adotado na busca de oportunidades de melhoria nos processos de gestão (V) e serve para avaliar a sustentabilidade do negócio.

Menos				Mais
0	1	2	3	

Figura 6 - Escala para avaliação da Sustentabilidade do Negócio

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Cada ponto seria verificado pela análise dos questionários aplicados às partes interessadas. Através dessa avaliação chegou-se às pontuações obtidas para cada item, permitindo a comparação entre o praticado – pontuação obtida e o determinado grau de excelência – máxima pontuação.

Em cada dimensão o método estabelece dez indicadores, cuja pontuação máxima de cada indicador pode atingir 9 (nove) pontos, perfazendo um total de 90 (noventa) pontos para cada dimensão e 360 (trezentos e sessenta) pontos no total, onde seria possível verificar uma sustentabilidade plena.

Para cada item de verificação, E – Elaboração ou existência do indicador, I – Implantação do indicador e V – Verificação e/ou controle do indicador, poderá atingir um valor máximo de 3 pontos, sendo que o somatório desses indica o máximo permissível para cada indicador. Para cada ponto de análise, foi estabelecida uma pontuação máxima possível ou admissível, como parâmetro de excelência organizacional que é 9 – pontuação máxima (Oliveira, 2002).

Os critérios de avaliação e respectivos significados são apresentados no quadro 6.

PONTUAÇÃO	Significado de E	Significado de I	Significado de V
0 (zero)	Inexistência do indicador	O indicador não está implantado	Não existe verificação ou controle do indicador
1 (um)	O indicador existe informalmente, mas não há registros de sua aplicação	O indicador está 30% implantado	O indicador é verificado informalmente
2 (dois)	O indicador existe formalmente, é registrado, mas não é aplicado	O indicador está 70% implantado	O indicador é verificado, mas não utilizado para tomada de ações preventivas ou corretivas
3 (três)	O indicador existe, é registrado, é aplicado, é parte formal da política da organização, sendo praticado e conhecido por todas as partes interessadas. Há comprometimento da organização com a sua prática	O indicador está 100% implantado	O indicador é verificado e utilizado para a melhoria contínua da organização

Quadro 6 - Pontuação e Significado dos Critérios “E”, “I” e “V”

Fonte: Oliveira (2002, p. 100)

Diante da comparação entre o verificado e o que seria considerado ideal, pode-se classificar a sustentabilidade em três faixas: insustentável, a caminho da (in) sustentabilidade e sustentável.

INDICADORES		CRITÉRIOS			Parâmetro de Excelência (máximo 9, ou seja, 3 para cada critério)
		E	I	V	
SOCIAIS	Geração de emprego				
	Ética organizacional				
	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional				
	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos				
	Capacitação e desenvolvimento de pessoas				
	Programa para melhoria de qualidade de vida				
	Projetos sociais				
	Sistema de trabalho socialmente aceitos				
	Interação com a sociedade				
	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança				
AMBIENTAIS	Política de gestão ambiental				
	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio				
	Preparação para emergência				
	Ações corretivas e preventivas				
	Avaliação de desempenho global				
	Avaliação de riscos				
	Avaliação de oportunidades				
	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas				
	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços				
	Controle operacional				
ECONÔMICOS	Política de qualidade				
	Definição de metas e objetivos				
	Gestão de processos, produtos e serviços				
	Controle de não-conformidades				
	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços				
	Auditorias e análise crítica				
	Gerenciamento de riscos e crises				
	Infra-estrutura adequada				
	Registro e documentação				
	Avaliação dos resultados da organização				
CULTURAIS	Incentivo à criatividade e liderança				
	Geração de cultura organizacional				
	Adequação das comunicações internas e externas				
	Comprometimento da organização				
	Avaliação de fornecedores e do mercado				
	Melhoria contínua				
	Prática do exercício da cidadania organizacional				
	Existência de código de conduta organizacional				
	Aprendizagem organizacional				
Imagem da organização					

Quadro 7 - Método M.A.I.S. para Análise de Sustentabilidade Organizacional

Fonte: Oliveira (2002; p. 101)

Como se pode observar, o quadro 7 representa o modelo utilizado para a quantificação dos dados, conforme a pontuação estabelecida pelo método, para a análise da sustentabilidade de cada uma das organizações consultadas.

Oliveira (2002) classifica uma organização como insustentável quando apresenta extrema dificuldade de sobrevivência em um mercado cada vez mais consciente das relações de produção e consumo e da necessidade de mudança. A organização que se encontrar nesta situação precisa readaptar seus procedimentos internos e interfaces com a sociedade e o meio ambiente.

Ainda para Oliveira (2002) as organizações classificadas como a caminho da sustentabilidade, necessitam integrar seu sistema de gestão, objetivando manter-se no mercado, fortalecendo sua imagem em busca de uma convivência harmônica com a sociedade e o meio ambiente.

2.4.2 Localização nas Faixas de Sustentabilidade

Oliveira (2002) explica que as organizações classificadas como sustentáveis podem ainda ser classificadas como instituições “cidadãs”, pois praticam a responsabilidade social, são diferenciadas e possuem potencial para se tornarem cada vez mais sustentáveis.

As faixas e a pontuação (figura 7) correspondente para a avaliação da sustentabilidade organizacional definidas por Oliveira (2002) são:

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE
Insustentável	0 a 149 pontos
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos
Sustentável	250 a 360 pontos

Figura 7 - Pontuação Obtida pela Organização e Faixa de Sustentabilidade Correspondente

Fonte: Oliveira (2002; p. 103)

De acordo com Oliveira (2002) as faixas não são simétricas, pois possuem a intenção de provocar a reflexão dos responsáveis pelo processo de tomada de decisão do empreendimento analisado, buscando o estabelecimento de políticas de melhoria e de novas formas de gestão, não havendo a necessidade de se estabelecerem regras rígidas, mas sim, de um processo de avaliação contínua.

O método M.A.I.S. visa situar a organização analisada a partir do somatório dos indicadores nas suas quatro dimensões, permitindo uma visualização rápida da situação em que sua sustentabilidade se encontra, ou seja:

A localização do empreendimento pode ser questionada por ser em valores absolutos, o que não significa que, por exemplo, com uma pontuação de 149, pelo proposto seria insustentável enquanto que para uma pontuação de 150 a organização estaria em busca da sustentabilidade, nem uma pontuação baixa é afirmação de que a organização não ira sobreviver, da mesma forma que uma alta pontuação não garante seu sucesso no mercado globalizado (Oliveira, 2002, p. 164).

A partir da avaliação das faixas, Oliveira (2002) afirma que surgem as oportunidades de melhoria, possibilitando à organização verificar seu desempenho para assim poder trabalhar em um processo contínuo de avaliação, buscando melhorias através dos indicadores dentro de cada faixa de sustentabilidade conforme a figura 8.

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE
Insustentável	0 a 29 pontos
A caminho da sustentabilidade	30 a 59 pontos
Sustentável	60 a 90 pontos

Figura 8 - Pontuação obtida em cada dimensão e faixa de sustentabilidade correspondente

Fonte: Oliveira (2002; p. 105)

A busca da sustentabilidade conforme preconiza Oliveira (2002) trata-se de um processo contínuo, sendo importante a utilização de ferramentas que, em razão do enquadramento nas faixas sugeridas, apresentem à organização as oportunidades de melhoria.

A figura 9 permite a visualização imediata da localização da organização analisada, dentro das quatro dimensões propostas e, a partir deste momento, tendo em vista a política estabelecida no negócio, estabelecer suas prioridades com relação à concentração de esforços, objetivando a melhoria contínua da organização.

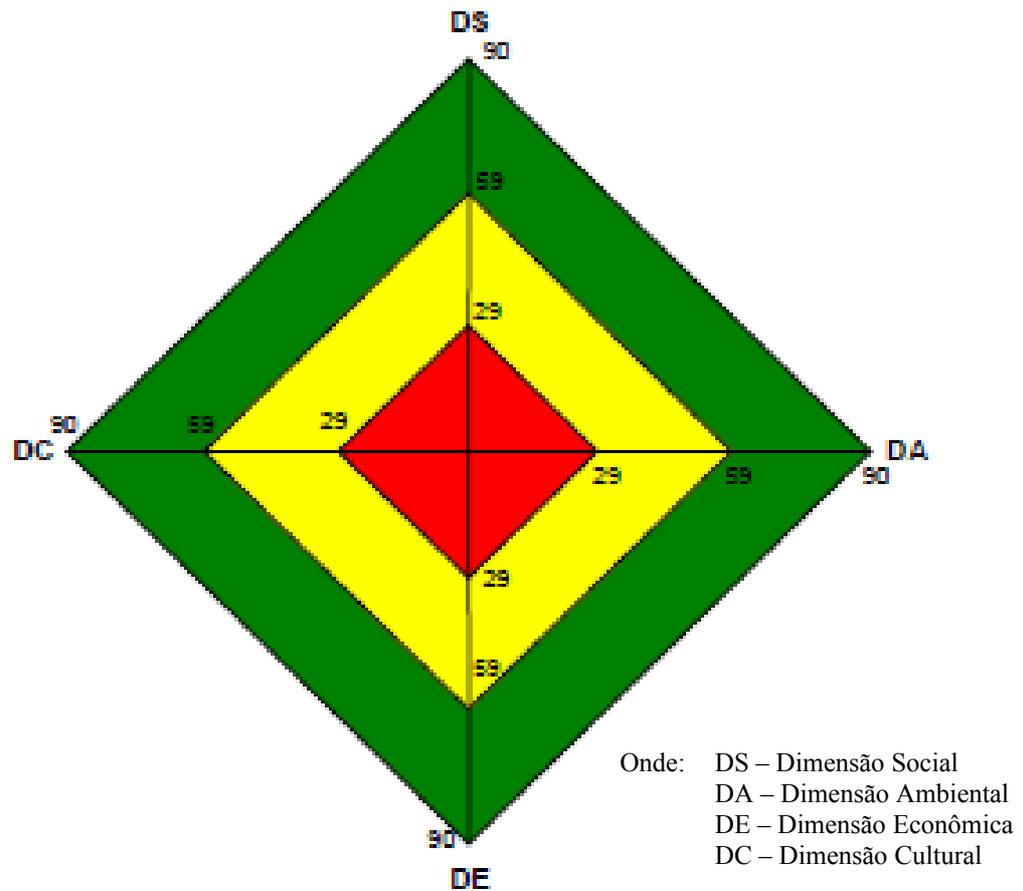


Figura 9 - Faixas de Sustentabilidade por Dimensões

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Para buscar uma melhoria continuada dentro de um processo sistêmico, a organização poderá utilizar, através da visualização dos indicadores, os pontos prioritários para as ações corretivas ou preventivas, sendo que tal visualização é possível através do gráfico tipo radar constante na figura 10.

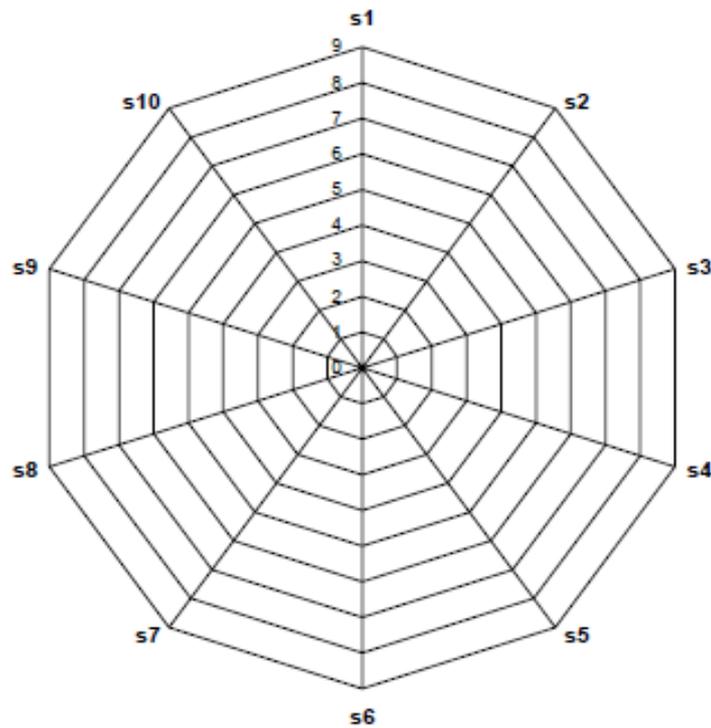


Figura 10 - Faixas de Sustentabilidade dos Indicadores por Dimensões

Fonte: Oliveira (2002, p. 107)

Legenda:

	ITEM	INDICADOR SOCIAL
SOCIAL	S1	Geração de emprego
	S2	Ética organizacional
	S3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional
	S4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos
	S5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas
	S6	Programa para melhoria de qualidade de vida
	S7	Projetos sociais
	S8	Sistema de trabalho socialmente aceitos
	S9	Interação com a sociedade
	S10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança

Segundo o autor, o método M.A.I.S. apresenta a característica de ser um importante instrumento que, através de sua aplicação nos mais diferentes tipos de atividades, funciona como referencial balizador da localização da organização no processo de sustentabilidade.

Oliveira (2002) afirma ainda que este método possa ser aplicado em qualquer tipo de organização, havendo uma independência quanto ao tipo de atividade e porte da organização, tendo em vista a busca pela sustentabilidade do negócio. A aplicação do método pode ser efetivada por qualquer profissional, desde que possua conhecimento dos indicadores sugeridos, e a organização apresente dados registrados quanto aos seus processos de gestão e modelo integrado de tomada de decisão.

Para Oliveira (2002), o método M.A.I.S. tem seus pontos fortes localizado em cinco direções:

- 1) Descrever a localização dos indicadores de sustentabilidade de forma a permitir a priorização por parte da organização para interferência num processo de melhoria contínua;
- 2) Permitir a visualização integrada dos processos de gestão associados às dimensões de sustentabilidade e a inter-relação e intra-relação entre os indicadores e seus critérios;
- 3) O método possibilita a incorporação de forma integrada de todas as variáveis da aprendizagem organizacional, principalmente à necessidade da responsabilidade social, a ação ética, a integração com a comunidade de entorno e o exercício da cidadania organizacional;
- 4) Possibilitar, a partir da priorização de ações, a formatação de políticas de sustentabilidade a serem incorporadas ao planejamento estratégico com a determinação do tempo (prazo), dos recursos necessários e da responsabilização dos envolvidos no processo;
- 5) Permitir, pela sua prática sistemática, a definição de parâmetros regionais, estaduais, nacionais ou por tipo de atividade, para o estabelecimento de *benchmarking* e um possível *ranking* organizacional na busca da sustentabilidade.

Oliveira (2002, p. 14) preceitua que:

A localização de um indicador com pontuação máxima em todos os critérios de análise (E – existência da política ou do procedimento, I – implantação e V – verificação), não significa que o mesmo deva ser constantemente acompanhado, uma vez que em um processo sistêmico de melhoria contínua, a maximização dos indicadores pode trazer resultados positivos em todo o processo, independente da dimensão de sustentabilidade. Da mesma forma que a organização pode, através de formatação de sua política de planejamento estratégico definir, em função do nível de recurso e do tempo exigido para a ação corretiva ou preventiva, eleger outro indicador que não aquele que obteve pela análise o menor grau de desempenho.

Para Oliveira (2002) toda atividade produtiva, de acordo com sua modalidade e região, possui alta especificidade, necessitando uma abordagem local, mas com uma visão global, ampliando suas possibilidades de respostas às demandas ambientais, econômicas, culturais e sociais da organização para a coletividade.

2.5 O Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT)

Serviço Social da Indústria (SESI) criou, em 1996, o Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho (PSQT, 2008) para homenagear as indústrias que vão além do discurso e praticam a responsabilidade social. Em sua 13ª edição, o Prêmio busca divulgar conceitos, capacitar pessoas, promover debates e a troca de informações, para que as empresas possam investir em novos valores de gestão.

O referido prêmio contempla duas modalidades de participação:

Geral: podem se candidatar tanto indústrias contribuintes do SESI quanto as optantes pelo Simples. As inscrições podem ser efetuadas por estabelecimento, matriz ou filial, independentemente do número de unidades integrantes, vinculadas ou pertencentes à empresa.

Especial: nesta modalidade podem se candidatar empresas industriais contribuintes do SESI e as empresas optantes pelo Simples que tenham sido vencedoras estaduais nas duas últimas edições do PSQT, além das empresas que concorreram nessa modalidade no ano anterior, desde que permaneçam na mesma categoria. As empresas candidatas na modalidade Especial não poderão concorrer na modalidade Geral.

De acordo com o regulamento do concurso, as empresas candidatas na modalidade Especial, uma vez que se originam da fase estadual das edições dos dois anos anteriores, concorrerão diretamente na fase nacional. As empresas concorrentes na modalidade Especial que obtiverem nota inferior às vencedoras em primeiro lugar na fase estadual na modalidade Geral por duas edições seguidas do Prêmio voltam a concorrer na modalidade Geral.

O PSQT classificou as organizações vencedoras do prêmio em quatro categorias: microempresas, pequenas, médias e grandes empresas, além de duas organizações que, por terem sido vencedoras na sua categoria por dois anos consecutivos, concorreram em 2008 numa categoria especial.

A classificação legal, de acordo com a Lei Federal Complementar no. 123/2006 institui o estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte pelo faturamento e estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Para os efeitos dessa Lei Complementar, em seu artigo 3º, são consideradas microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da [Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002](#), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: i) no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); e ii) no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Porém, pelo critério do Sistema Nacional da Indústria, que elabora o regulamento do concurso, esta classificação é feita pelo número de funcionários, obedecendo à seguinte classificação: microempresa – até 19 funcionários; pequena empresa – de 20 a 99 funcionários; média empresa – de 100 a 499 funcionários; e grande empresa – 500 funcionários ou mais. Este mesmo critério é adotado pela pesquisadora como ponto de partida para aplicação da referida metodologia às organizações no Estado de Rondônia (PSQT, 2008).

O processo de avaliação do PSQT (2008) considera quatro critérios de avaliação, tendo como escopo o exercício da responsabilidade social das empresas, particularmente a responsabilidade relacionada ao seu público interno:

Sistema de Gestão de Pessoas: compreende o conjunto de ações relacionadas à organização do trabalho, comunicação interna, estrutura de cargos e salários, práticas de remuneração, avaliação de desempenho, reconhecimento e incentivos que estimulam a contribuição dos colaboradores para atingir as metas de desempenho estipuladas. E para consolidar a cultura da excelência na empresa, às relações interpessoais praticadas, ao clima existente no ambiente de trabalho e à satisfação do público interno, como fatores de melhoria do processo produtivo.

Educação e Desenvolvimento: compreendem o conjunto de ações voltadas para a identificar as necessidades de capacitação e de desenvolvimento dos colaboradores, a definição dos programas de capacitação, a realização dos treinamentos e a avaliação da capacitação e de desenvolvimento em relação à sua eficácia no apoio às estratégias da empresa.

Qualidade de Vida: compreende o conjunto de ações dirigidas aos colaboradores da empresa que visam à identificação e ao tratamento dos aspectos relacionados à saúde, segurança no trabalho, alimentação saudável, identificação e promoção de oportunidades voltadas para cultura, esporte e lazer, manutenção de um ambiente de trabalho saudável e de clima organizacional propício ao bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores.

Desenvolvimento Socioambiental: compreende o conjunto de ações que visam o gerenciamento dos negócios de maneira ética, contribuindo para o desenvolvimento social e a preservação ambiental, implementação de políticas não discriminatórias, fomento ao desenvolvimento social local dirigido à comunidade, direcionamento de esforços para o fortalecimento da sociedade, monitoramento do processo produtivo, promoção de ações visando ao desenvolvimento sustentável, e envolvimento das partes interessadas.

O Prêmio dispõe de dois tipos de questionários de avaliação: um para as categorias de micro e pequena empresa e outro para as categorias de média e grande empresa, na modalidade Geral e Especial.

Para medir o nível de satisfação dos colaboradores, os critérios de avaliação do PSQT buscam identificar aspectos relacionados a condições de trabalho, clima organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional, ações de melhoria da qualidade de vida. Também se volta para ações que mostrem a postura da empresa em relação às questões ambientais e sociais com seu público interno e a comunidade em que está inserida, entre outros aspectos, que têm comprovadamente resultados positivos na melhoria das condições e do ambiente de trabalho.

O peso das avaliações tanto para a modalidade Geral como para a Especial são diferenciados. A avaliação da empresa pelos colaboradores bem como a avaliação da visita técnica à empresa pelo consultor encaminhado pelo promotor do evento tem peso 4 (quatro). Por outro lado, a avaliação da comissão julgadora do prêmio, bem como o relatório respondido pelo gestor de cada organização possui peso 1 (um).

Portanto, os critérios utilizados para a avaliação das empresas vencedoras do prêmio nada possui em comum ao método mais aplicado nas mesmas organizações para fins deste estudo.

3 METODOLOGIA

A figura 11 demonstra a estrutura do desenvolvimento desta pesquisa:

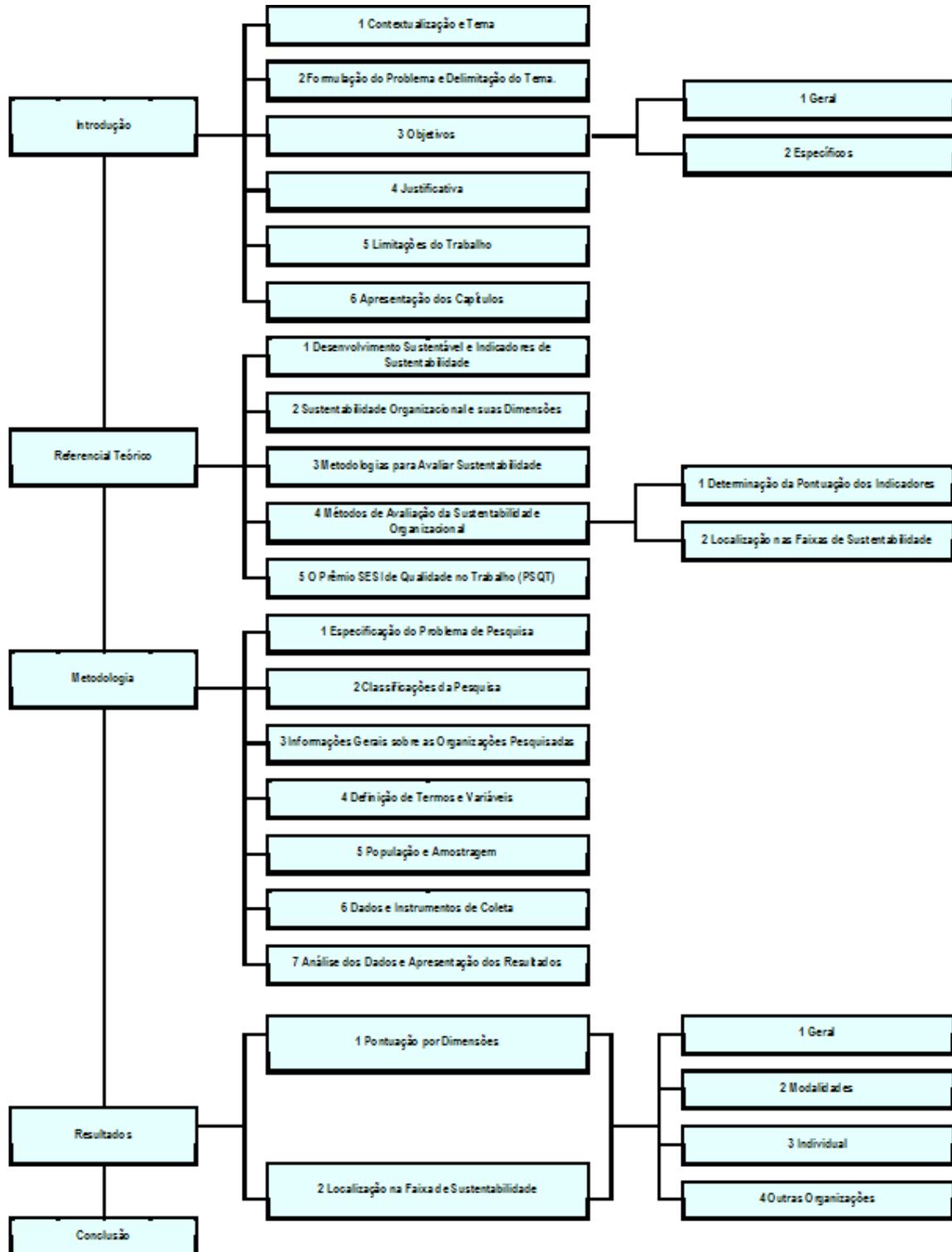


Figura 11 - Estrutura do Desenvolvimento da Pesquisa

Segundo Siena (2009, p.92) não existe consenso sobre quais aspectos devam ser abordados na metodologia, mas existem alguns itens que são consagrados pela prática, e estes podem ser considerados como referências para elaboração da metodologia da pesquisa, tais como: “[...] especificação do problema de pesquisa; a unidade de análise, modelo de análise, explicitação das hipóteses, definição de termos e variáveis, população e amostragem, dados, instrumentos de coleta e técnicas de análise de dados”.

3.1 Especificação do Problema de Pesquisa

O objetivo deste trabalho está voltado para a análise da sustentabilidade das organizações de Rondônia, frente aos indicadores de sustentabilidade reconhecidos internacionalmente, buscando proporcionar resultados, informações e indicações práticas aos gestores das organizações em geral e fomentando a geração ou o acompanhamento de instrumentos de verificação que forneçam *feedback* (retorno) para as organizações.

3.2 Classificações da Pesquisa

O delineamento e classificações da pesquisa serão abordados mediante seus objetivos, conforme o quadro 8:

Objetivos da Pesquisa	Quanto a Natureza	Quanto a Forma de Abordagem	Quanto aos fins	Quanto aos Procedimentos Técnicos	Quanto aos Tipos de Instrumentos
Geral: Analisar o nível de sustentabilidade das organizações sediadas no Estado de Rondônia vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho em 2008, frente aos indicadores de sustentabilidade organizacional	Aplicada	Qualitativa e quantitativa	Descritiva	Documental e levantamento	Fontes Bibliográficas, Fontes secundárias de dados e Questionário

Quadro 8 - Delineamento da Pesquisa

FONTE: Adaptado de Siena, 2009.

Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, pois está voltada para a geração de conhecimentos visando aplicação prática, direcionados para a solução de problemas específicos (GIL, 2007), neste caso, para o conhecimento da sustentabilidade e sua avaliação dentro das organizações.

É também uma pesquisa quantitativa, uma vez que, segundo Siena (2009, p. 59), caracteriza-se pela utilização da “[...] quantificação tanto nas modalidades de coleta de

informações quanto no tratamento destas por meio de técnica estatística” e ainda que “tudo pode ser quantificável e traduzido em números”.

Para Richardson (2007, p. 89), o conjunto de dados quantitativos e de qualitativos não se opõem, mas se complementam, pois “[...] na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas”. Ou seja, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente.

Richardson (2007, 90) complementa ainda que “[...] na análise da informação, as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas”. Como a pesquisa exige informações de um grande número de indicadores, permitindo traduzir em números, opiniões e informações para classificá-los e analisá-los, a abordagem quantitativa é indicada.

É ainda uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis e a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito e principalmente o aprimoramento de idéias (GIL, 2007).

Fundamentalmente é uma pesquisa bibliográfica, uma vez que foi desenvolvida a partir de materiais já elaborados tais como: livros, artigos científicos, teses, dissertações e outros materiais disponíveis em meio eletrônico (GIL, 2007b). Seu grande diferencial é permitir uma cobertura de fenômenos bem ampla.

Também se caracteriza como uma pesquisa documental, pois, conforme Siena (2009) é “elaborada utilizando materiais (documentos, banco de dados, etc.) que não receberam tratamento analítico ou que podem ser re-elaborados pelo pesquisador”. Segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, considerando-se que consiste na exploração de fontes documentais (GIL, 2007b).

Trata-se ainda de uma pesquisa de levantamento visto que, ainda para Siena (2009), “É um tipo de pesquisa social, como censos, enquete de opinião, estudos de mercado, que envolve a interrogação direta das pessoas, grupos, etc., cujo comportamento se deseja conhecer”.

Além das fontes bibliográficas e das fontes primárias e secundárias de dados, o questionário será utilizado, pois este instrumento segundo Gil (2007b) pode ser definido como técnica de investigação, composta de questões apresentadas às pessoas por escrito, cujo objetivo é o de levantar opiniões, crenças, valores, sentimentos, etc.

3.3 Informações Gerais sobre as Organizações Pesquisadas

As organizações pesquisadas localizam-se no Estado de Rondônia, na região da Amazônica, noroeste do Brasil. Encontra-se entre o grande ecossistema amazônico e a região dos grandes cerrados, reunindo as principais características físicas e sociais típicas das regiões de fronteira: aumento da ocupação humana, expansão da agropecuária sobre áreas de floresta e diminuição da biodiversidade local (CARVALHO, 2004).

Foram consultadas 14 organizações industriais, tais como: três frigoríficos, duas gráficas, duas distribuidoras de energia, duas fabricantes de bebidas, uma de alimentos, uma de brindes, uma de vidros e uma de serviços, postais, assim distribuídas: onze participantes do PSQT e três não participantes do referido prêmio (Anexo A).

Dentre as empresas participantes do prêmio, quatro estão localizadas no município de Porto Velho, duas em Pimenta Bueno, cinco em Ji-Paraná, uma em Cacoal, uma em Vilhena e uma em Rolim de Moura.

Essas empresas foram escolhidas por estarem se destacando pela transparência e pelos resultados de suas ações, e por se tratarem de organizações que, devido ao fato de serem participantes de um prêmio reconhecido nacionalmente, fossem naturalmente acessíveis a inquirições de pesquisas bem como de possuírem mecanismos de acompanhamento e controle de seus processos organizacionais.

Dentre as não participantes do prêmio, uma está localizada em Porto Velho, outra em Mirante da Serra e a terceira, embora não tenha informado sua localização, atua em todo o Estado de Rondônia.

Quatro das premiadas são classificadas como grandes empresas, duas médias empresas, duas pequenas e três microempresas que atuam nos ramos da indústria (81,82%) e de serviços (18,18%). Dentre as demais, duas atuam no comércio e uma no ramo de indústria/serviços.

Ao serem questionadas sobre qual sistema de gestão que as suas organizações utilizam, obteve-se:

Dentre as onze premiadas: nove unidades (81,82%) afirmaram possuir sistema de gestão da qualidade; quatro unidades (36,36%) com sistema de gestão ambiental; cinco (45,45%) com política de saúde e segurança do trabalho; quatro (36,36%) afirmaram possuir política para a responsabilidade social; três (27,27%) informaram possuir outro sistema de gestão, porém estas não especificaram quais são.

Dentre as demais organizações, todas alegaram possuir sistema de gestão da qualidade e apenas uma (33,33%) possuindo também política de saúde e segurança do trabalho.

Segundo o Projeto Úmidas (1999), Rondônia deve ser adequadamente aparelhada para promover a gestão ambiental, visando à utilização racional dos seus recursos naturais, à proteção das áreas de conservação e ao controle da poluição. Todas as suas atividades, não importando sejam do setor público ou do setor privado, devem sujeitar-se ao licenciamento ambiental, com base em estudos de impactos ambientais e medidas de mitigação de impactos negativos, com o objetivo de garantir que sucessivas gerações continuem a beneficiar-se dos recursos naturais e do meio ambiente. Ou seja, a gestão ambiental deverá reconciliar crescimento econômico com manutenção da qualidade ambiental e preservação dos recursos naturais.

3.4 Definição de Termos e Variáveis

As variáveis-indicadores obedeceram ao seguinte critério de codificação: o primeiro caractere representa a dimensão de sustentabilidade, que pode ser ambiental (A), social (S), econômica (E) e cultural (C). O segundo caractere representa a condição da variável-indicador quanto a sua existência (E), implantação (I) e verificação (V). O terceiro e último caractere representa a ordem de classificação do indicador, podendo variar de zero (0) a dez (10).

Seguiu-se a definição das variáveis-indicadores propostas por Oliveira (2002), conforme mostrado no Apêndice A, onde os indicadores foram codificados e compostos por três caracteres cada um, de tal forma que a variável possa indicar a dimensão, a condição do indicador e seu número de ordenação, conforme os exemplos:

SI4: significa que este indicador encontra-se na dimensão social – S, seu percentual de implantação – I, e o número de ordem do indicador – 4, nesse caso: *programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos*.

CV10: significa que este indicador encontra-se na dimensão cultural – C, seu nível de verificação na gestão da organização – V, seguido do número de ordem do indicador – 10, que agora significa: *imagem da organização*.

3.5 População e Amostragem

O universo de análise da pesquisa da primeira fase, conforme mencionado anteriormente foram as 14 (quatorze) empresas (Anexo A) que se destacaram no PSQT no exercício de 2008, onde se buscará verificar e analisar a sustentabilidade de seus negócios.

Na segunda fase as empresas cadastradas e fornecidas pelos gestores do SEBRAE/RO nos municípios de Porto Velho, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta - Bueno, Rolim de Moura e Vilhena, ou seja, nas mesmas localidades das organizações da primeira fase, um total de 168 unidades.

O sujeito da pesquisa são as pessoas que forneceram os dados necessários para a realização deste estudo, neste caso, os gestores de onze das 14 organizações consultadas na primeira fase e os gestores de apenas três das 168 empresas consultadas na segunda fase.

3.6 Dados e Instrumentos de Coleta

Com base no método M.A.I.S., os dados deste estudo foram coletados, tabulados e analisados. O instrumento de pesquisa (questionário) foi encaminhado eletronicamente (via *e-mail*) para posterior análise, onde foram comparados os indicadores apresentados de cada organização pesquisada aos do parâmetro de excelência organizacional, conforme apresentado no Apêndice B.

A apuração dos dados, nas duas fases da pesquisa, foi baseada na elaboração de um questionário auto-aplicável a ser preenchido pelos gestores das organizações a pesquisadas. Este instrumento foi encaminhado eletronicamente através de um site de pesquisas que permite a elaboração, edição, distribuição e coleta dos dados de uma pesquisa via internet: www.survs.com.

Esta ferramenta permite a aplicação de perguntas simples, de múltipla escolha, questões abertas, fechadas e questionário em forma de matriz, possibilitando a classificação das respostas em escala (Likert).

O SURVS cria, a partir do momento que começam a chegar às respostas do primeiro questionário, uma página estatística com as frequências das respostas é elaborada. O tratamento dos dados deu-se de forma qualitativa, através do método M.A.I.S. combinado com o uso de métodos estatísticos quantitativos (Anexo B e Anexo C).

Em seguida iniciou-se o processamento dos dados através da aplicação do método M.A.I.S., que forneceu subsídios para a análise da sustentabilidade organizacional, a partir da utilização do instrumento de coleta apresentado no Apêndice A.

A análise global foi realizada e, posteriormente, a análise por modalidades e individual de cada instituição, a partir das informações obtidas dos indicadores existentes, implantados e utilizados para definir pela sustentabilidade ou não das suas operações.

3.7 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados

De acordo com o método MAIS, os critérios de classificação dos indicadores são mensurados de zero a três. Como a ferramenta utilizada para a coleta dos dados é mensurada de um a quatro, fez-se também necessária a devida substituição dos algarismos das respostas da seguinte forma: para cada resposta 4 atribuiu-se a nota 3, para cada resposta 3 atribuiu-se a nota 2, para cada resposta 2 atribuiu-se a nota 1 e para cada resposta 1 atribuiu-se nota 0 (zero). As notas encontradas refletem a percepção dos gestores das organizações pesquisadas para este modelo.

Gerou-se uma coluna para cada organização respondente subdividida em quatro partes: uma para cada critério de existência (E), implantação (I) e verificação (V) e outra com o total apurado por organização, conforme mostra a figura 12.

	INDICADORES	CRITÉRIOS			TOTAL
		E	I	V	
SOCIAIS	Geração de emprego				
	Ética organizacional				
	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional				
	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos				
	Capacitação e desenvolvimento de pessoas				
	Programa para melhoria de qualidade de vida				
	Projetos sociais				
	Sistema de trabalho socialmente aceitos				
	Interação com a sociedade				
	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança				
		Total da Dimensão Social			

Figura 12 - Levantamento dos dados da dimensão social

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Em seguida calculou-se a média de pontos para cada critério de cada organização bem como somatório total por dimensão: social, ambiental, econômica e social; elaborando-se assim o gráfico radar por dimensão com a média por indicador e a média geral das organizações nas dimensões. A partir da visualização em forma de gráfico do tipo radar dos indicadores é possível priorização para a ação corretiva ou preventiva.

Através dos indicadores de sustentabilidade apresentados no método M.A.I.S. foram avaliados o grau de existência, implantação e verificação, dentro dos padrões de pontuação estabelecidos a cada um destes.

Ao final da coleta de dados, os dados foram sistematizados de forma a se obter a pontuação geral por dimensão de sustentabilidade para cada modalidade (grandes, médias, pequenas e micro empresas) das organizações concorrentes.

A partir daí e através da análise do método M.A.I.S., localiza-se a faixa de sustentabilidade para cada um dos subgrupos em função da pontuação alcançada nas dimensões. Desta forma, levantou-se o total de pontos para cada organização apresentando-se as faixas de sustentabilidade para cada modalidade.

O quadro 9 apresenta os subgrupos em modalidades:

No. Ordem	Modalidade	Observação
R1	Grande	
R5	Grande	
R7	Grande	
R9	Grande	
R8	Média	
R10	Média	
R12	Média	Não respondeu
R14	Média	Não respondeu
R3	Pequena	
R11	Pequena	
R13	Pequena	Não respondeu
R2	Micro	
R4	Micro	
R6	Micro	

Quadro 9 - Subgrupos das Empresas Pesquisadas

Fonte: Adaptado do site da FIERO

Aplicando-se a pontuação de cada uma das dimensões e sua colocação por meio de gráficos radares, ou gráfico radar de acordo com o método, visualizam-se a sustentabilidade por dimensão de cada subgrupo.

Fazendo-se uma análise por dimensão, com a finalidade de obter-se uma visualização pormenorizada de cada subgrupo, é possível verificar os aspectos que necessitam de maior atenção, almejando sua melhoria contínua.

A visualização gráfica para cada uma das dimensões, DS, DA, DE e DC correspondem respectivamente às dimensões: social, ambiental, econômica e cultural dos subgrupos.

Os dados coletados nos questionários das 11 empresas que responderam a pesquisa foram sistematizados, de forma a obter-se uma média geral de sustentabilidade por dimensão de sustentabilidade.

Verificou-se o valor acumulado em cada dimensão e a efetiva comparação com as faixas propostas pelo método de análise utilizado. Desta forma, detectou-se que o conjunto

das organizações que concorreram ao prêmio PSQT 2008 fica dentro do intervalo de 250 a 360 pontos (280,82 pontos), o que corresponde à faixa verde e, portanto o conjunto é sustentável (Apêndice B).

A localização da sustentabilidade por dimensão no gráfico radar gerou o gráfico, correspondente às dimensões médias do grande grupo e finalmente, gerou-se o gráfico radar pormenorizado da sustentabilidade por dimensão.

Também tornou possível a verificação do desempenho das organizações por modalidade (grandes, médias, pequenas e microempresas) e individualmente, dentro de cada faixa de sustentabilidade (Apêndice B) e, a partir deste momento, tendo em vista a política estabelecida no negócio, estabelecer suas prioridades com relação à concentração de esforços, objetivando a melhoria contínua da organização.

Para buscar uma melhoria contínua dentro de um processo sistêmico, as organizações poderão utilizar-se, através da visualização dos indicadores, os pontos prioritários para as ações corretivas ou preventivas. Para tal visualização utilizou-se gráfico tipo radar conforme apresentado anteriormente na figura 10 do referencial teórico.

Ao final da primeira fase elaboraram-se os gráficos radares dos indicadores de sustentabilidade de organizações em geral que não participaram do PSQT ou que não tenham sido vencedoras no referido prêmio através da aplicação do método M.A.I.S.

Ao final da segunda fase construíram-se os gráficos radares da sustentabilidade das demais organizações por dimensão e geral permitindo-se uma análise comparativa dos dois grupos observados.

4 RESULTADOS

A visualização e análise individualizada de cada uma das dimensões de sustentabilidade através dos indicadores possibilita uma visão pormenorizada dos aspectos que necessitam de maior atenção. É possível verificar a necessidade de melhoria de desempenho por dimensão e visualizar os indicadores que necessitam de ações corretivas ou preventivas. O gráfico 1 ilustra esta dimensão.

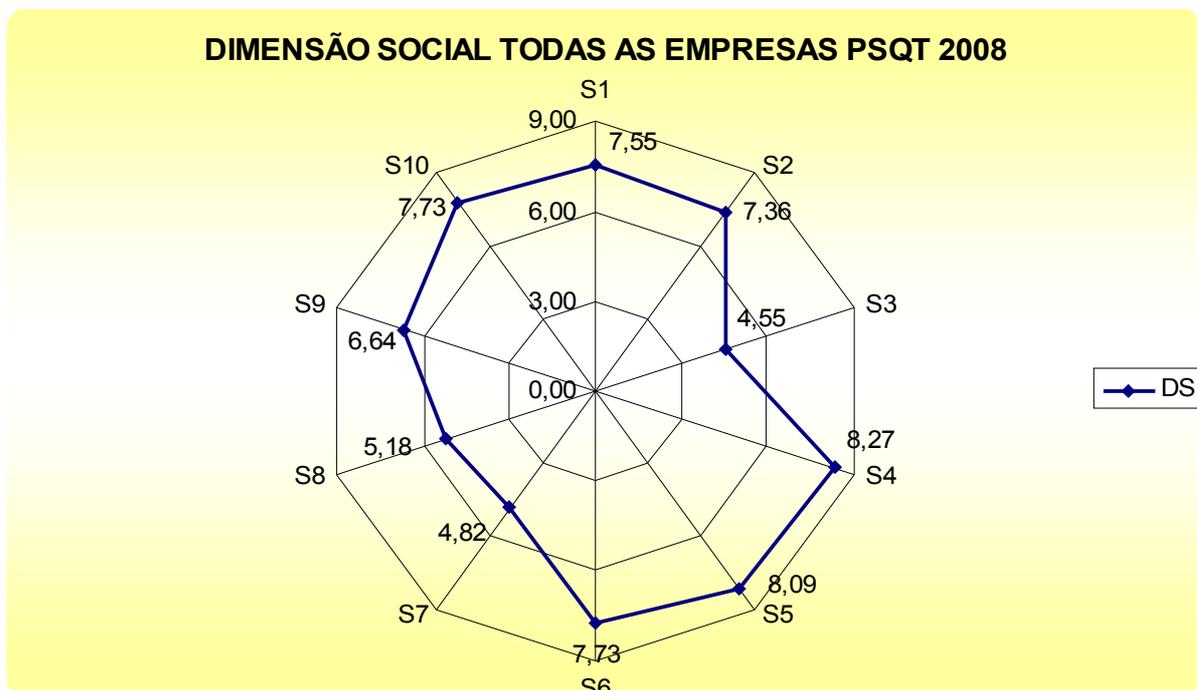


Gráfico 1 - Dimensão Social das Empresas Respondentes

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No caso da dimensão social do total das empresas vencedoras do prêmio PSQT 2008, os indicadores que necessitam de maior atenção são: S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional), S7 (Projetos sociais) e S8 (Sistema de trabalho socialmente aceitos) pois estes encontram-se na faixa intermediária, ou seja, a caminho da sustentabilidade. Os demais indicadores entretanto, já se encontram na faixa sustentável. Esta dimensão atingiu uma pontuação geral de 67,91 pontos.

Para a avaliação da dimensão ambiental da média das organizações pesquisadas, observa-se as maiores necessidades de ações conforme pode ser mostrado pelos indicadores A1 (Política de gestão ambiental), A2 (Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio), A5 (Avaliação de desempenho global) e A8 (Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas) que ainda estão a caminho da sustentabilidade.

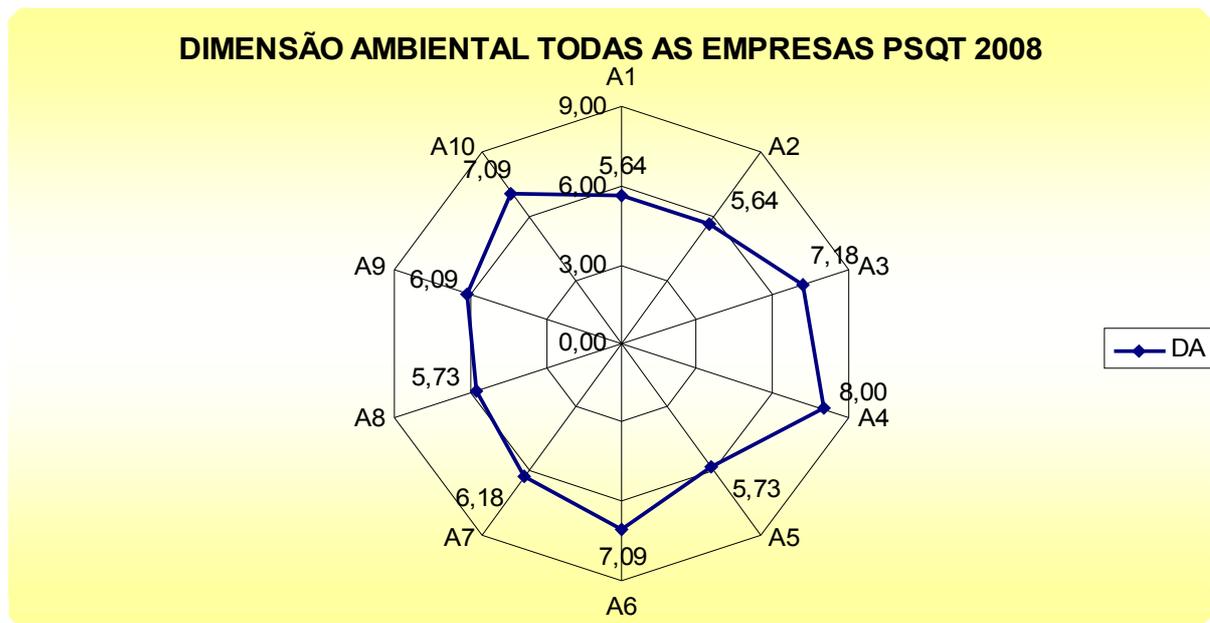


Gráfico 2 - Dimensão Ambiental das Empresas Respondentes

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Já o indicador A9 (Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços), embora praticamente tangenciando a faixa intermediária, juntamente com os demais indicadores, já encontra-se na faixa da sustentabilidade. Isso pode ser observado no gráfico 2. A pontuação geral desta dimensão foi de 64,36 pontos, a mais baixa de todas.

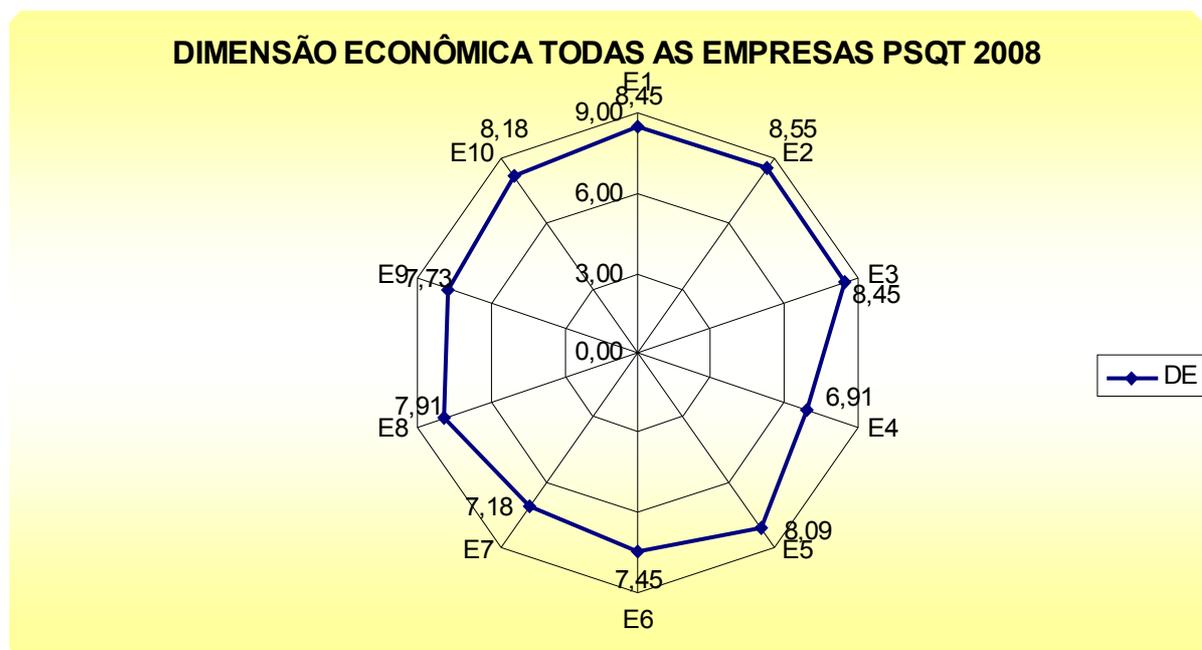


Gráfico 3 - Dimensão Econômica das Empresas Respondentes

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Verifica-se, através da análise da dimensão econômica das referidas organizações que todos os indicadores econômicos encontram-se na faixa sustentável. A pontuação geral desta

dimensão corresponde a 78,91 pontos, representando o melhor desempenho médio geral de todas as dimensões. Isto pode ser observado no gráfico 3.

Para o cálculo da dimensão de sustentabilidade cultural média das empresas apresentou-se com a pontuação total correspondente a 69,64 pontos na faixa de sustentabilidade e enquadrada como sustentável, a exceção do indicador C7 (Prática do exercício da cidadania organizacional) que ainda se encontra a caminho da sustentabilidade e da situação limítrofe dos indicadores C2 (Geração de cultura organizacional) e C8 (Existência de código de conduta organizacional). O gráfico 4 apresenta o resultado dessa dimensão.

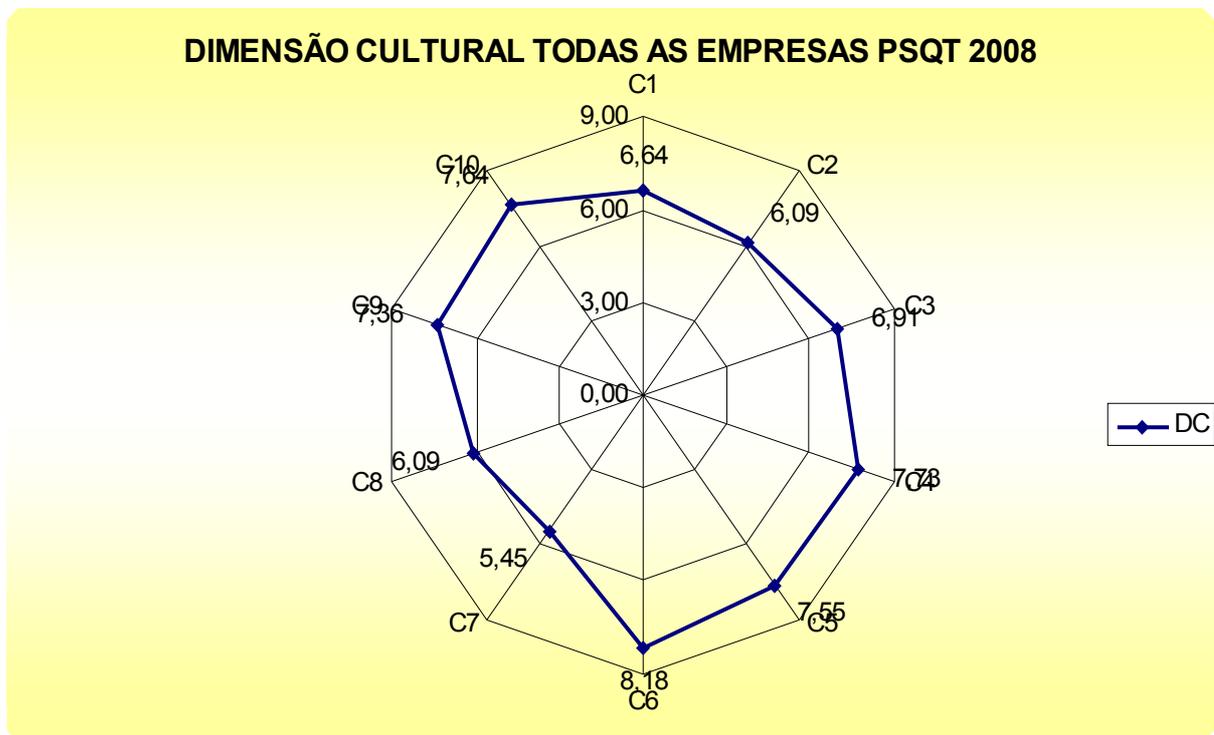


Gráfico 4 - Dimensão Cultural das Empresas Respondentes

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Em seguida faz-se necessário a avaliação total para as quatro dimensões estudadas. O gráfico 5 apresenta a posição da localização de cada uma das dimensões, ou seja, DS: que corresponde à dimensão de sustentabilidade social, DA: dimensão de sustentabilidade ambiental, DE: dimensão de sustentabilidade econômica e DC: dimensão de sustentabilidade cultural. Fazendo-se o somatório das dimensões conforme proposto pelo método, encontrou-se o total de 280,82 pontos. Isso significa que estas se encontram na faixa sustentável.

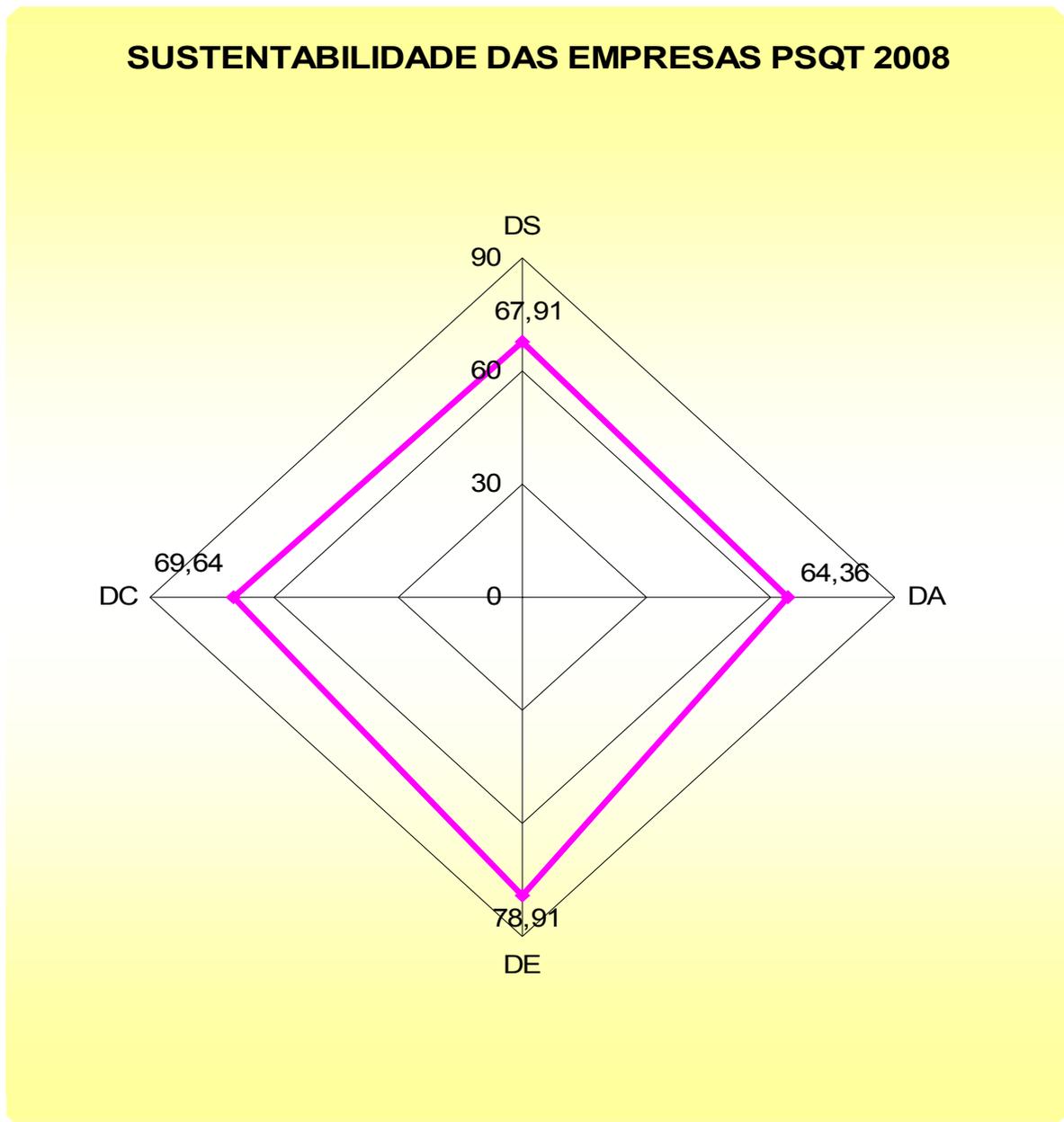


Gráfico 5 - Faixas de Sustentabilidade das Organizações Respondentes por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Buscando-se uma análise pormenorizada e de acordo com o tamanho das organizações, fez-se o estudo por modalidade, ou seja, destacando-se as faixas de sustentabilidade para as grandes, médias pequenas e microempresas.

Para a análise das grandes empresas, o destaque vai para a dimensão social conforme apresentado pelo gráfico 6, que apresenta os seguintes resultados: 62,20 pontos para a dimensão, a menor pontuação por dimensão para as grandes empresas, sendo que os indicadores que demandam maiores cuidados por ainda se encontrarem a caminho da sustentabilidade são S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional) o menor da dimensão social, e os indicadores S7 (Projetos sociais), S8 (Sistema de trabalho

socialmente aceitos) e o indicador S9 (Interação com a sociedade) por estarem praticamente no limite da faixa para a sustentabilidade.

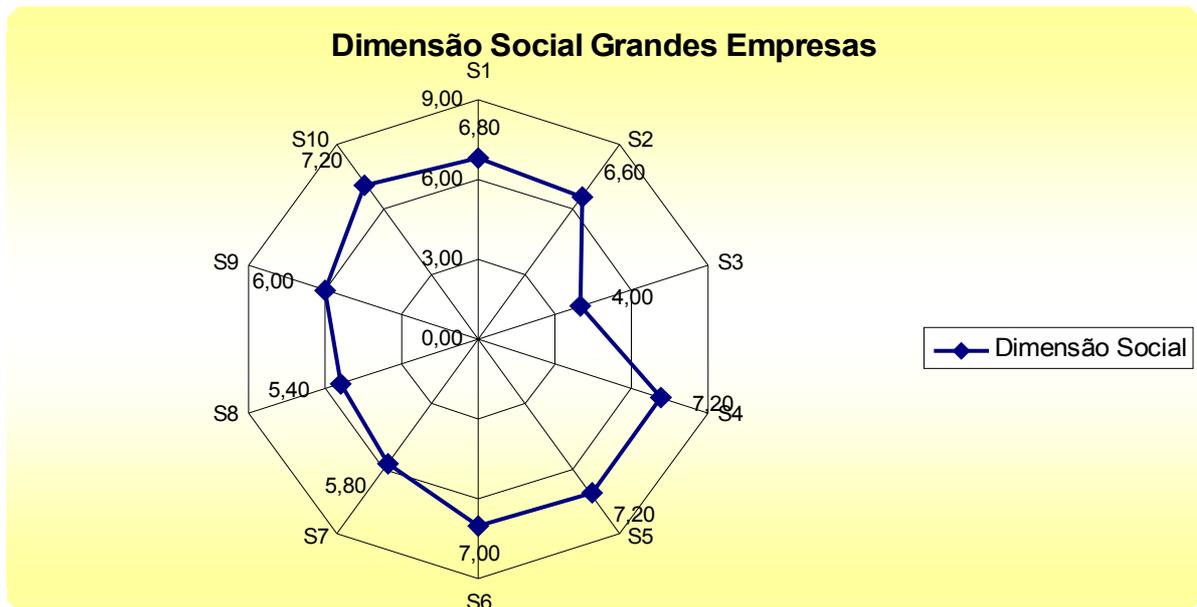


Gráfico 6 - Dimensão Social das Grandes Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

No caso da dimensão ambiental das grandes empresas, todos os indicadores estão na faixa de sustentabilidade. Na pontuação da dimensão, as grandes empresas atingiram 79 pontos para a dimensão ambiental (gráfico 7).

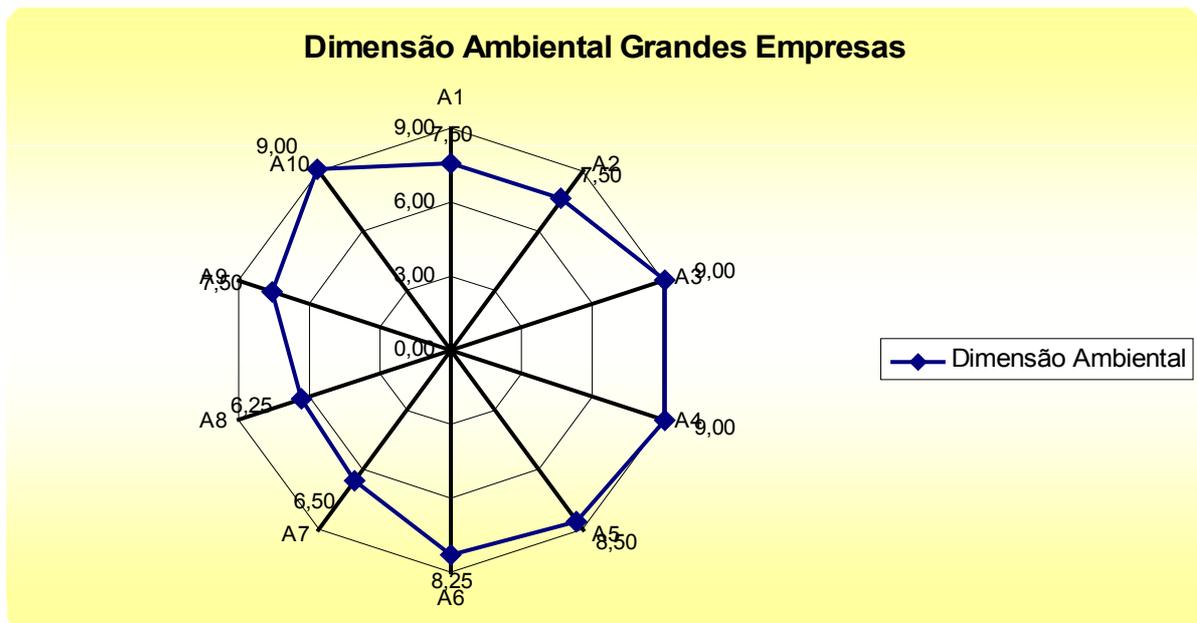


Gráfico 7 - Dimensão Ambiental das Grandes Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Para dimensão econômica conforme apresentado pelo gráfico 8, os resultados também apontam para uma alta performance das organizações, totalizando 84,25 pontos nesta dimensão.

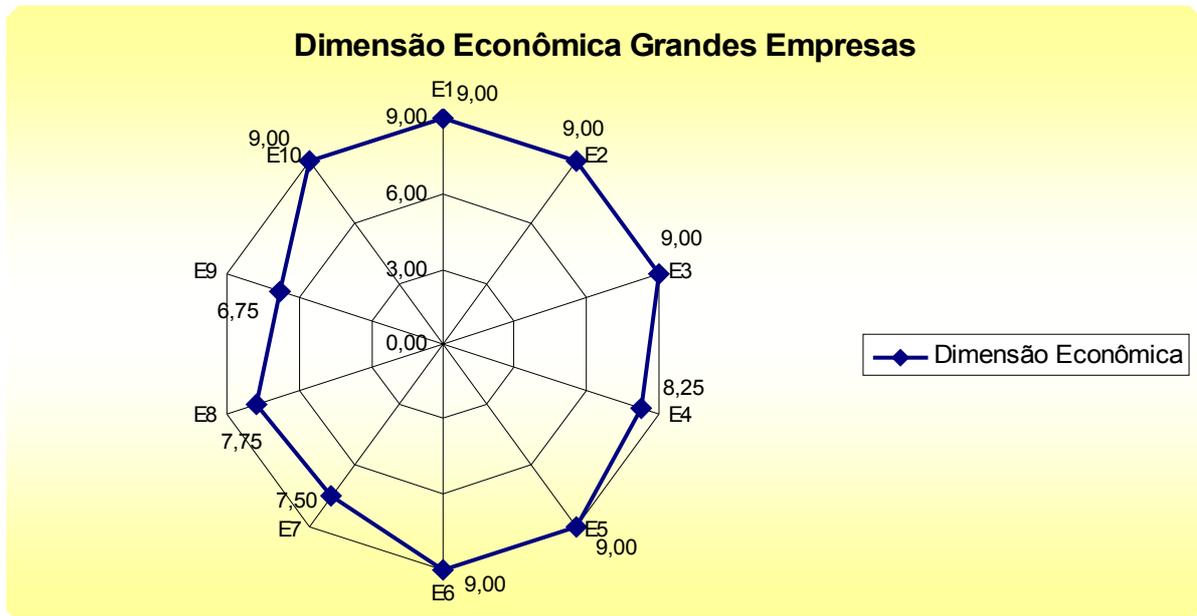


Gráfico 8 - Dimensão Econômica das Grandes Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O melhor resultado para a análise das grandes empresas vai para a dimensão cultural conforme apresentado pelo gráfico 9, totalizando 85,25 pontos nesta dimensão.

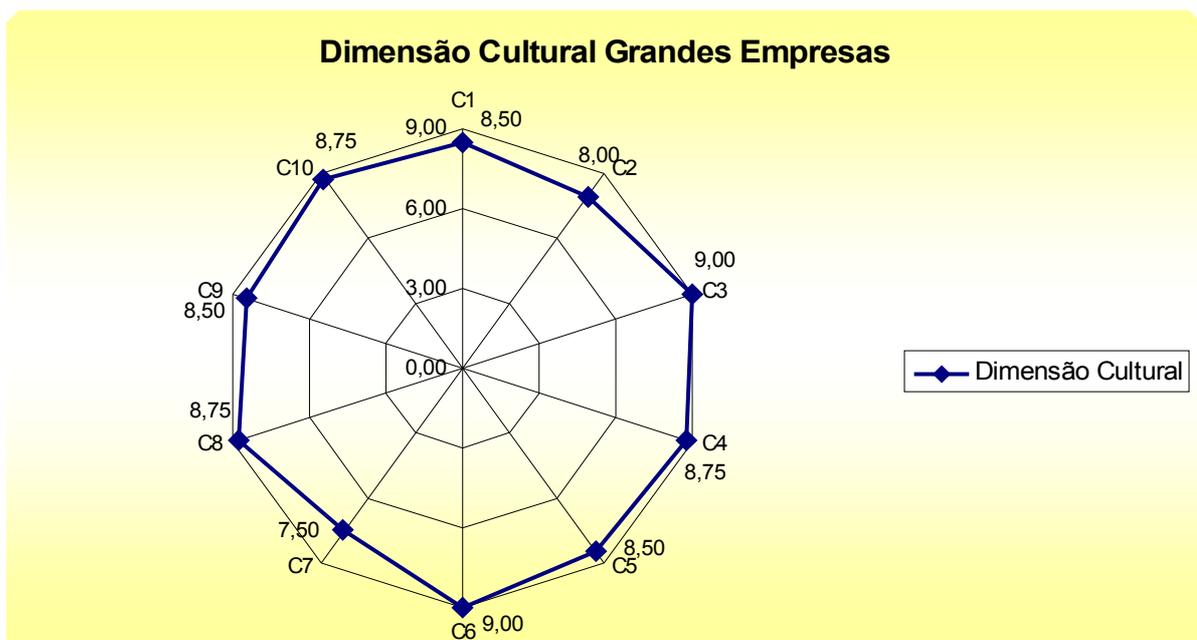


Gráfico 9 - Dimensão Cultural das Grandes Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

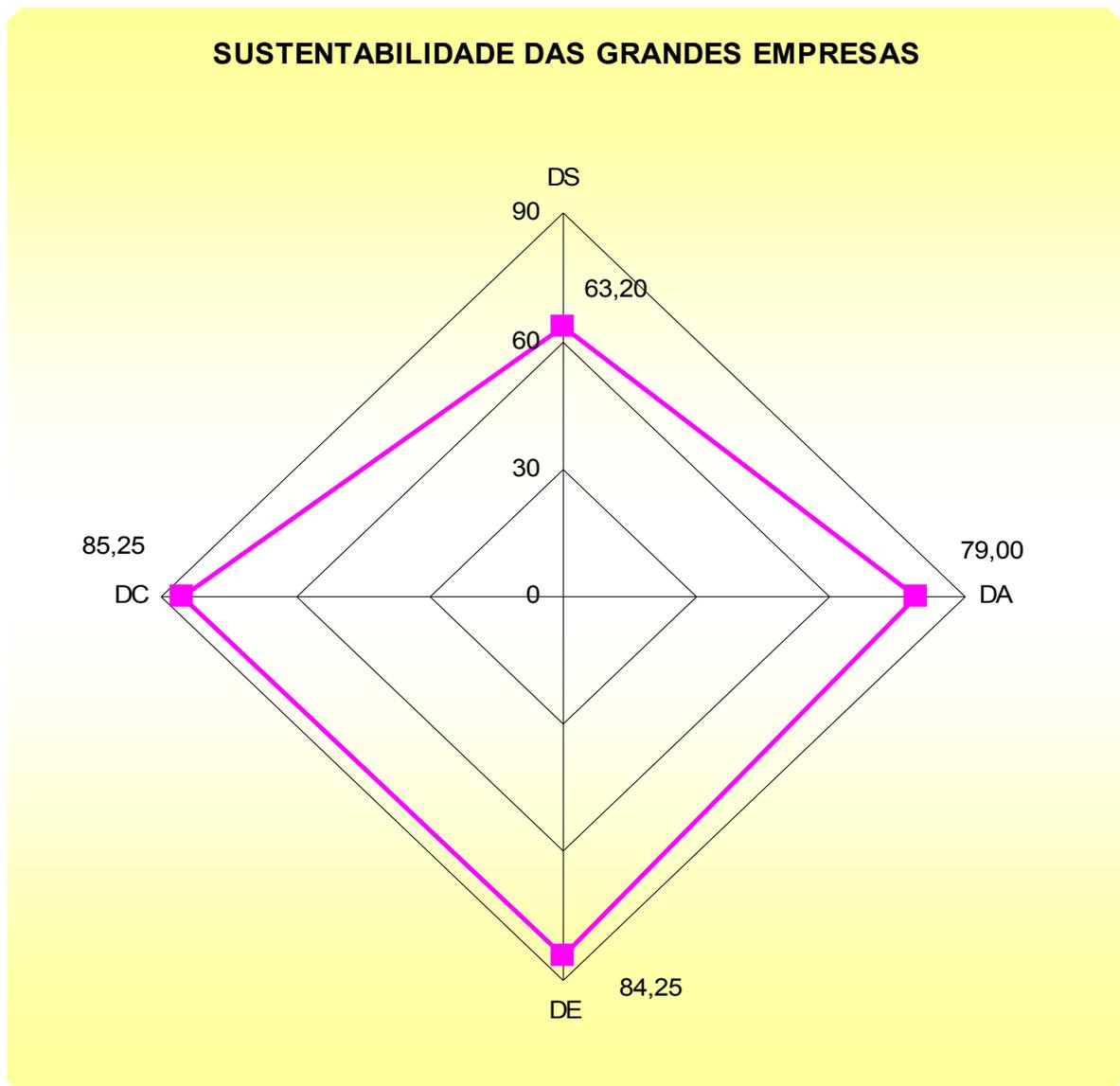


Gráfico 10- Faixas de Sustentabilidade das Grandes Empresas por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Perfazendo um somatório de 311,70 pontos para a categoria grandes empresas e portanto enquadradas na faixa sustentável, o gráfico 10 apresenta o desempenho geral das grandes empresas pesquisadas.

Este resultado representa o bom desempenho das grandes empresas e sua importância na avaliação geral do total das organizações visto anteriormente.

Analogamente, fez-se uma avaliação para o grupo das médias empresas que também participaram na pesquisa cujo destaque recai nas dimensões social e cultural, por apresentarem os menores desempenhos, conforme apresentado a seguir.

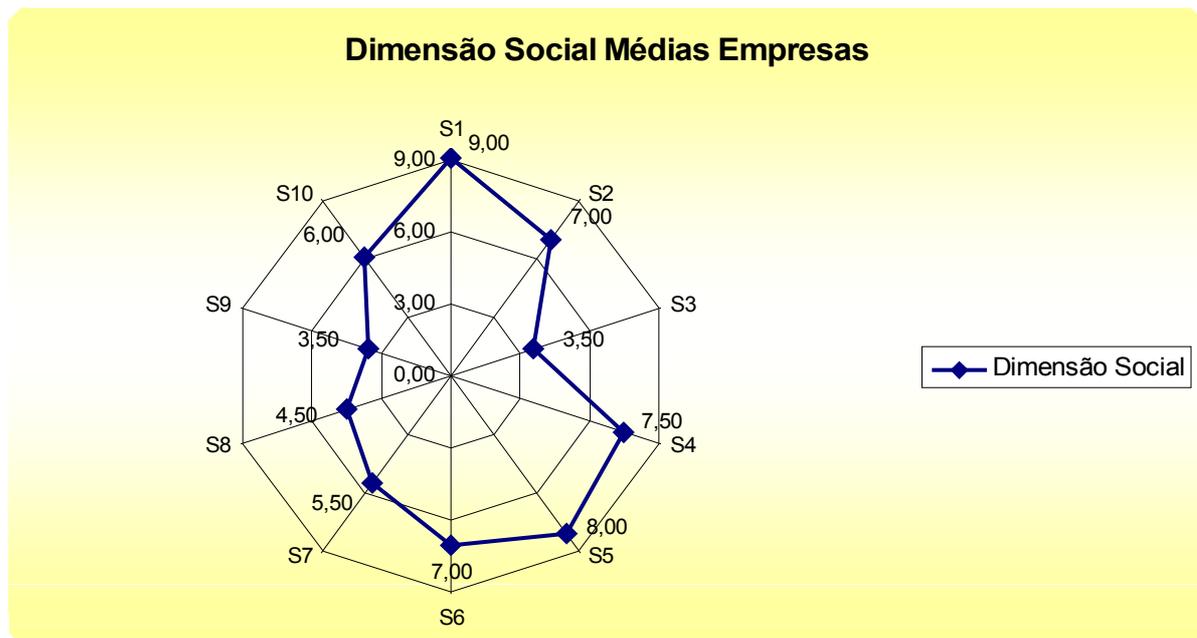


Gráfico 11 - Dimensão Social das Médias Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Para o caso das médias empresas pesquisadas (gráfico 11) detectou-se que a pontuação para a dimensão social foi de 61,50 pontos. Os indicadores S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional), S7 (Projetos sociais), S8 (Sistema de trabalho socialmente aceitos) e S9 (Interação com a sociedade) estão na faixa a caminho da sustentabilidade, o indicador S10 (Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança) está no limite para a faixa sustentável e os demais já se encontram na faixa sustentável.

A dimensão ambiental dessa modalidade apresenta-se na faixa de sustentabilidade, com 70,50 pontos. Ainda assim, sugere-se especial cuidado aos indicadores ambientais A3 (Preparação para emergência), A5 (Avaliação de desempenho global), A7 (Avaliação de oportunidades) e A8 (Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas), pois todos estão no limiar entre as faixas a caminho da sustentabilidade e sustentável. O gráfico 12 mostra esta situação.

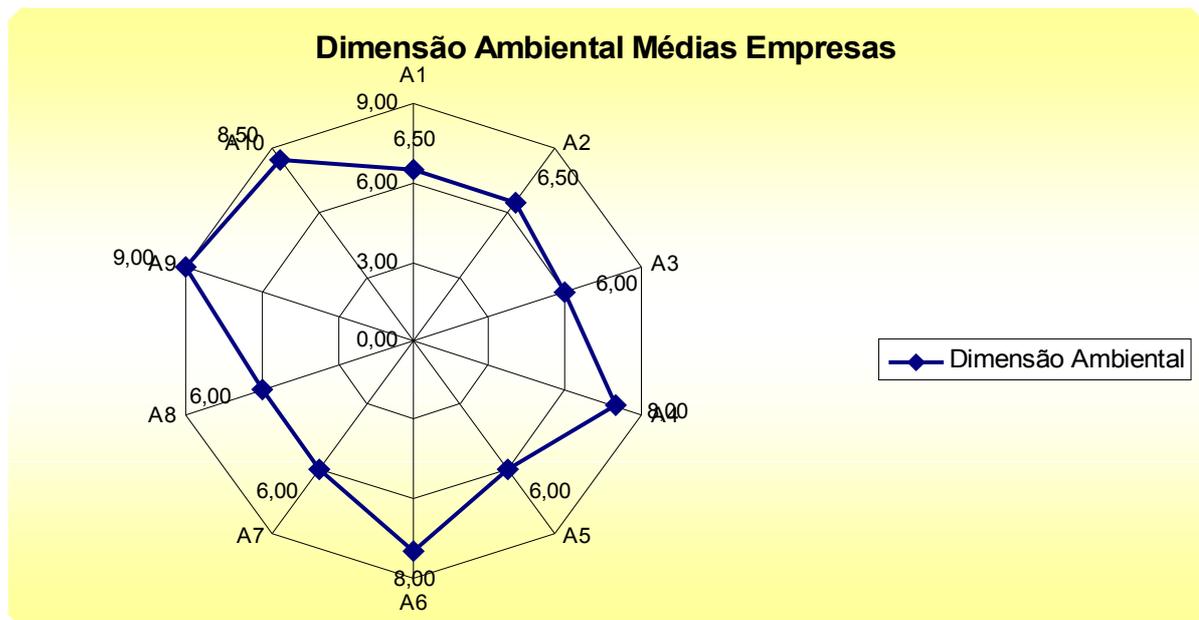


Gráfico 12- Dimensão Ambiental das Médias Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão econômica apresentou o melhor desempenho não apenas da categoria média empresa como também dentre todas as modalidades, totalizando 87,50 pontos, conforme apresentado no gráfico 13.

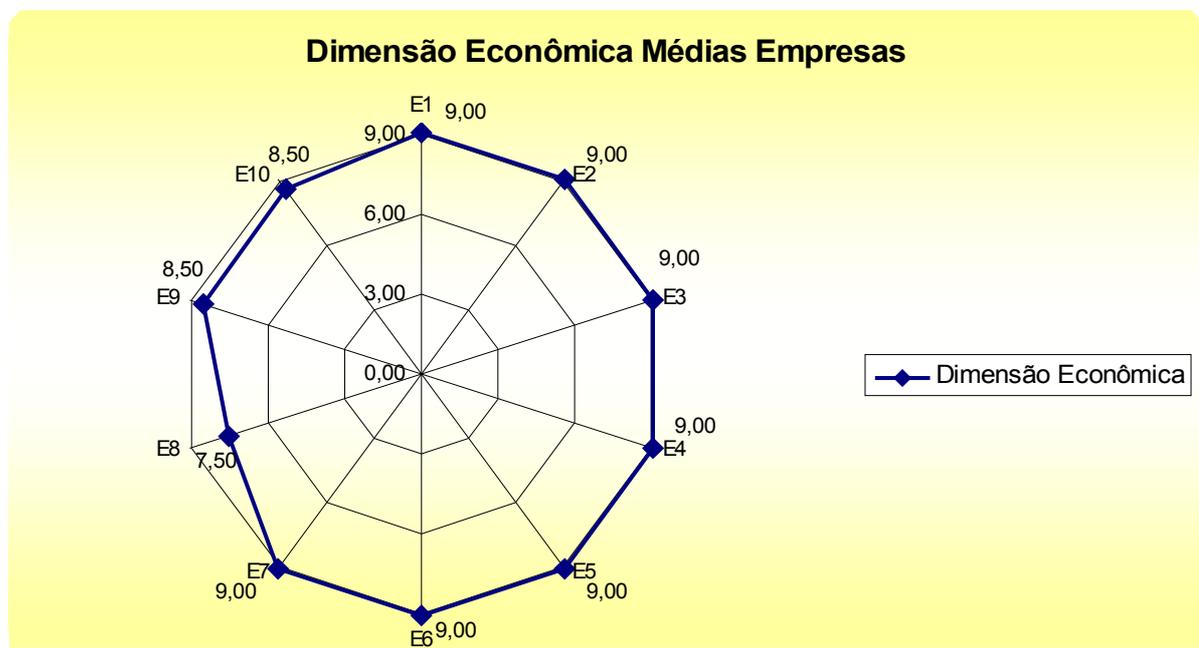


Gráfico 13 - Dimensão Econômica das Médias Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado, apenas os indicadores E8 (Infra-estrutura adequada), E9 (Registro e documentação) e E10 (Avaliação dos resultados da organização) não atingiram a máxima pontuação (nove) na dimensão econômica.

Dentro da dimensão cultural da modalidade médias empresas observou-se o pior desempenho desta categoria: 57,50 pontos, o que a coloca na faixa a caminho da sustentabilidade. O gráfico 14 mostra esta dimensão.

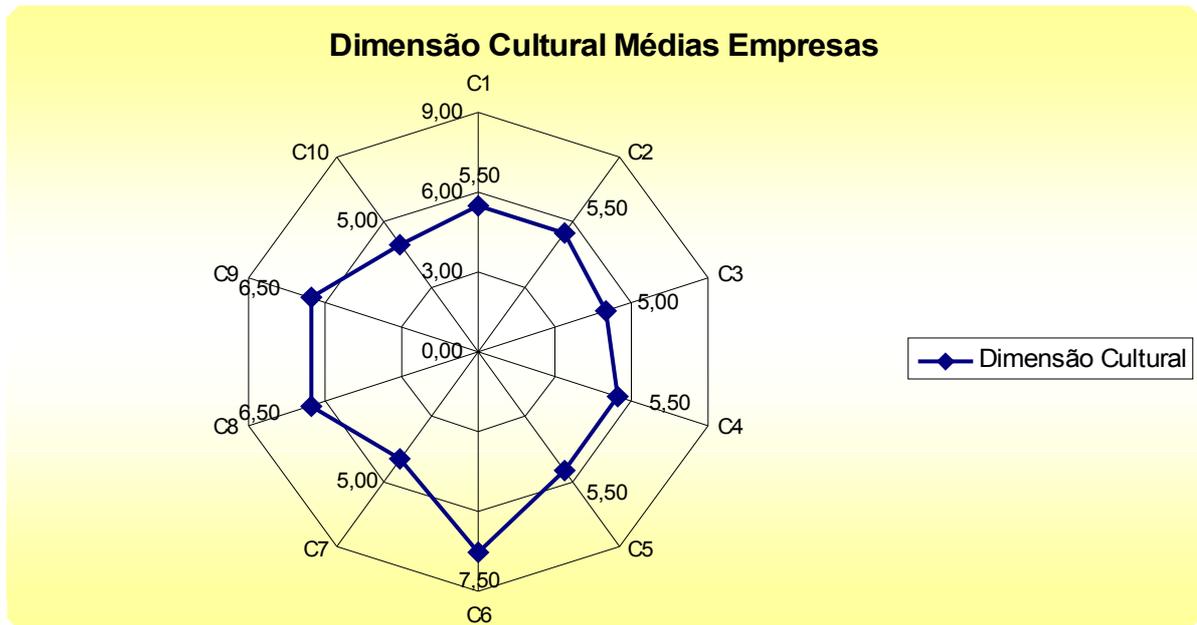


Gráfico 14 - Dimensão Cultural das Médias Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Nessa dimensão, apenas três indicadores estão localizados na faixa sustentável que são: C6 (Melhoria contínua), C8 (Existência de código de conduta organizacional) e C9 (Aprendizagem organizacional). Os demais ainda estão a caminho da sustentabilidade.

Em todo caso, o somatório das dimensões para as médias empresas atinge 277 pontos, o que a classifica na faixa sustentável de acordo com o método e conforme apresentado no gráfico 15.

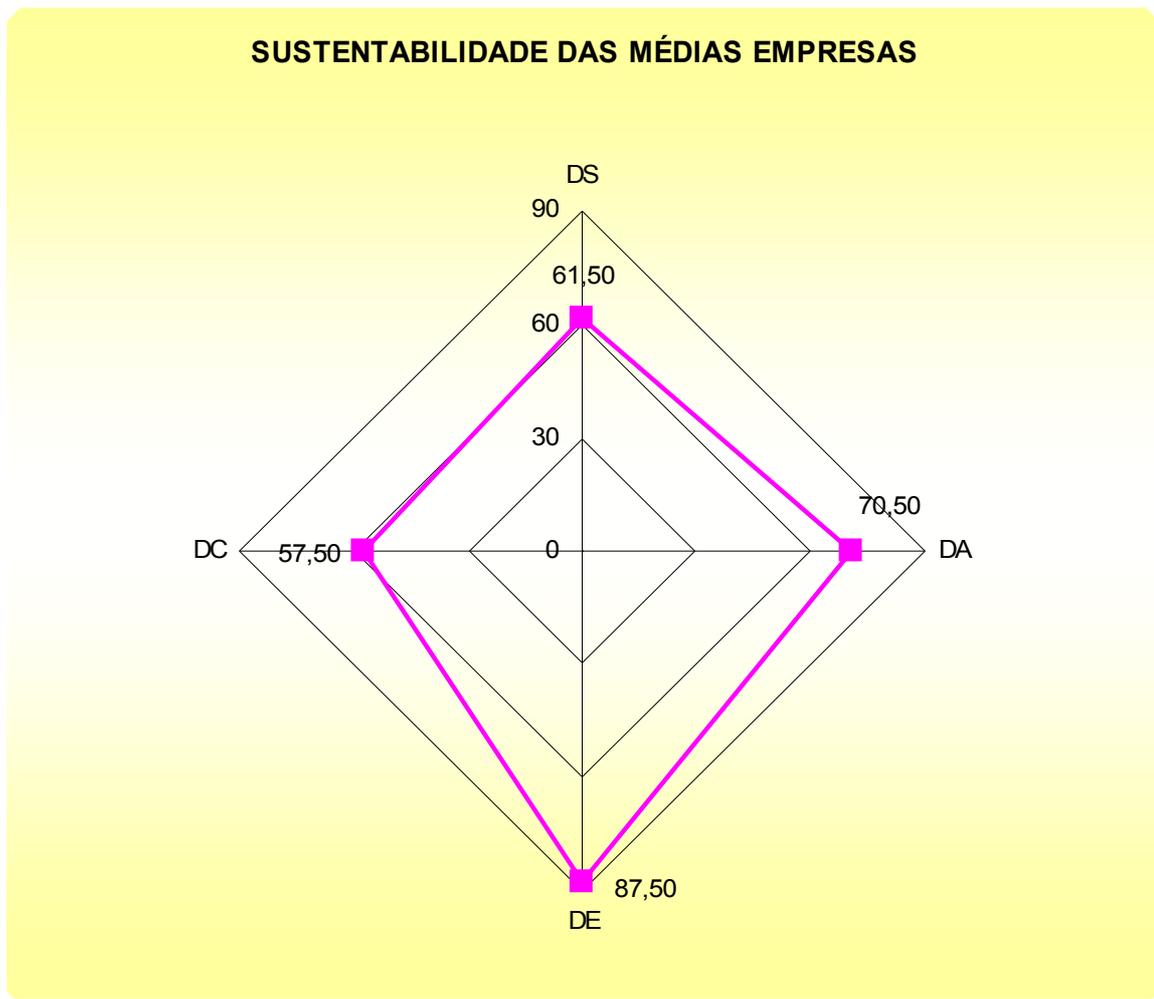


Gráfico 15 - Faixas de Sustentabilidade das Médias Empresas por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Diferente ao ocorrido com as modalidades anteriores (grandes e médias empresas) a categoria pequenas empresas encontra-se a caminho da sustentabilidade, conforme o que é apresentado a seguir.

A dimensão social das pequenas empresas atingiu 58,50 pontos. O pior desempenho vai para o indicador S7 (Projetos sociais) seguido dos indicadores S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional) e S8 (Sistema de trabalho socialmente aceitos). Os indicadores S1 (Geração de emprego), S2 (Ética organizacional) e S10 (Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança) aproximam-se do limite para a faixa da sustentabilidade e os demais indicadores já se encontram na faixa sustentável. Isso pode ser verificado pelo gráfico 16.

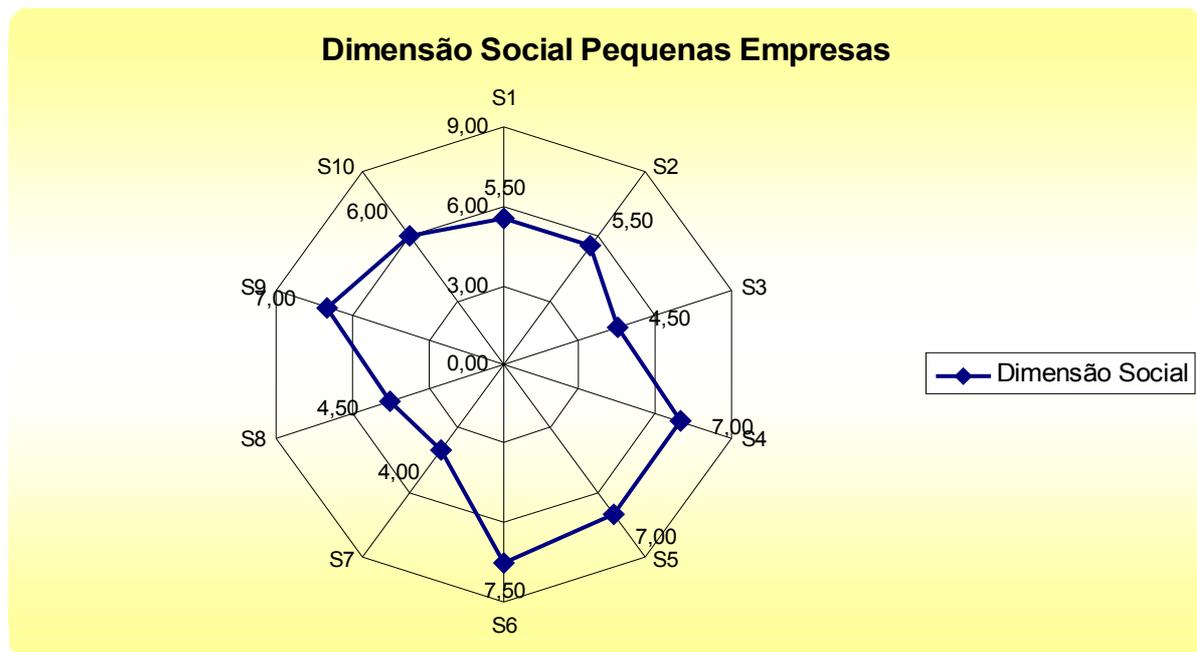


Gráfico 16- Dimensão Social das Pequenas Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão ambiental por sua vez, apresenta o pior desempenho desta categoria atingindo apenas 34,50 pontos. O gráfico 17 apresenta essa dimensão.

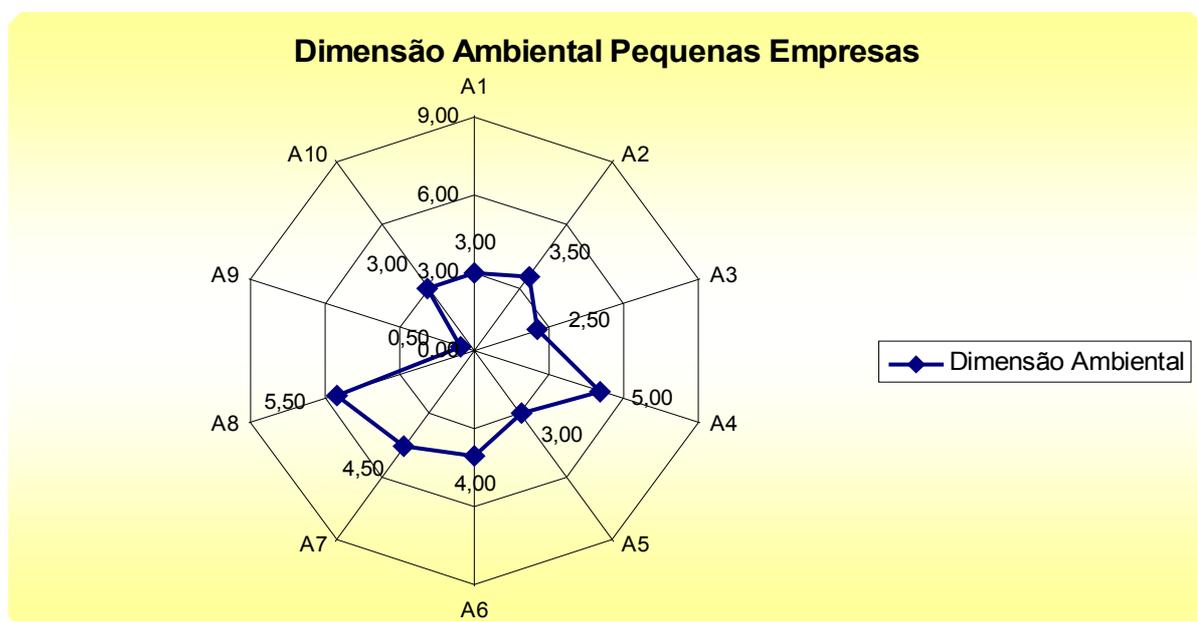


Gráfico 17 - Dimensão Ambiental das Pequenas Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado na dimensão ambiental das pequenas empresas, o indicador A9 (Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços) seguido pelo indicador A3 (Preparação para emergência) encontram-se na faixa insustentável. Os indicadores A1

(Política de gestão ambiental), A5 (Avaliação de desempenho global) e A10 (Controle operacional) estão no limite para saírem desta faixa e os demais colaboram para levar a dimensão ambiental a caminho da sustentabilidade.

A dimensão econômica atingiu 62,50 pontos e é a única dimensão sustentável da modalidade pequenas empresas. O gráfico 18 apresenta essa dimensão.

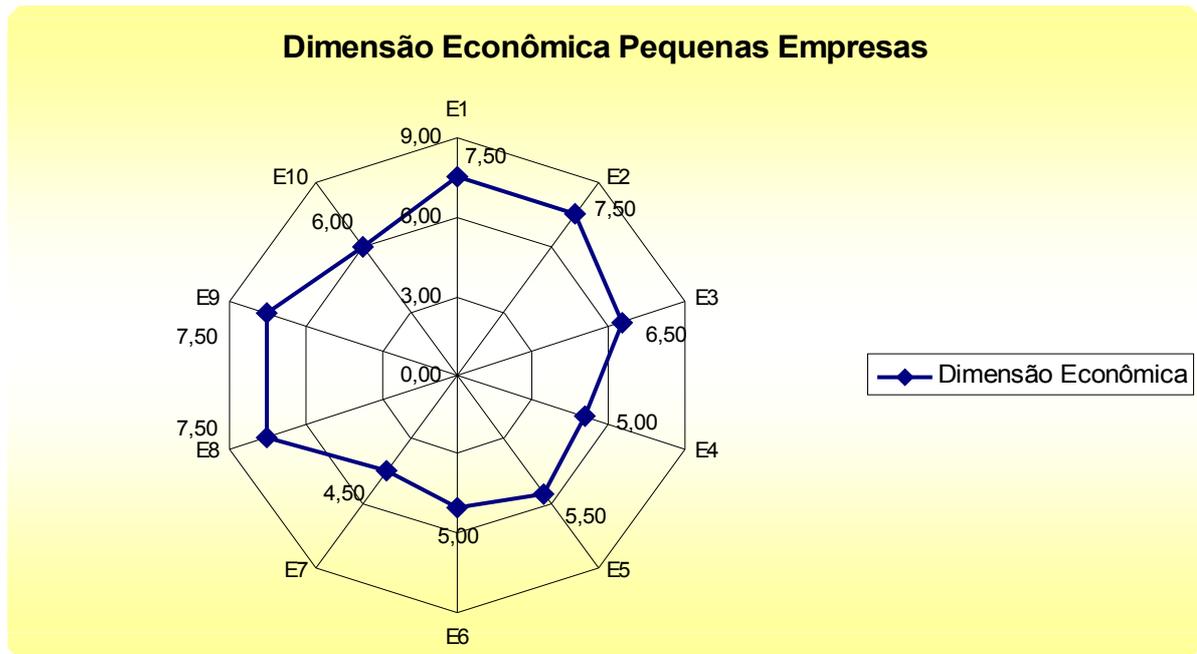


Gráfico 18 - Dimensão Econômica das Pequenas Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O pior desempenho recai no indicador E7 (Gerenciamento de riscos e crises) e nos indicadores E4 (controle de não-conformidades), E5 (Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços) e E6 (Auditorias e análise crítica). O indicador E10 (Avaliação dos resultados da organização) que está no limite e os demais indicadores já se enquadram na faixa sustentável.

Na dimensão cultural das pequenas empresas, apresentada pelo gráfico 19, o menor desempenho está no indicador C8 (Existência de código de conduta organizacional) e em seguida C1 (Incentivo à criatividade e liderança) e C7 (Prática do exercício da cidadania organizacional). Esta dimensão totaliza 51 pontos e encontra-se na faixa a caminho da sustentabilidade.

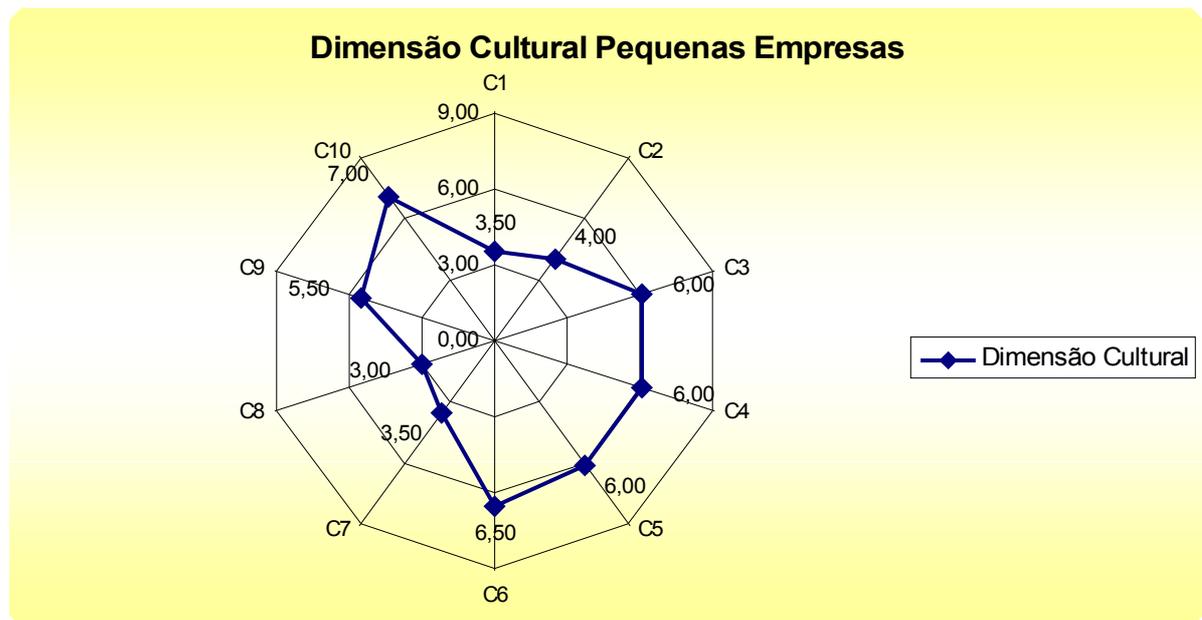


Gráfico 19 - Dimensão Cultural das Pequenas Empresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O somatório das dimensões social, ambiental, econômica e cultural das pequenas empresas atingiu 206,50 pontos e por esse motivo esse grupo encontra-se na faixa a caminho da sustentabilidade. O gráfico 20 ilustra essa dimensão.

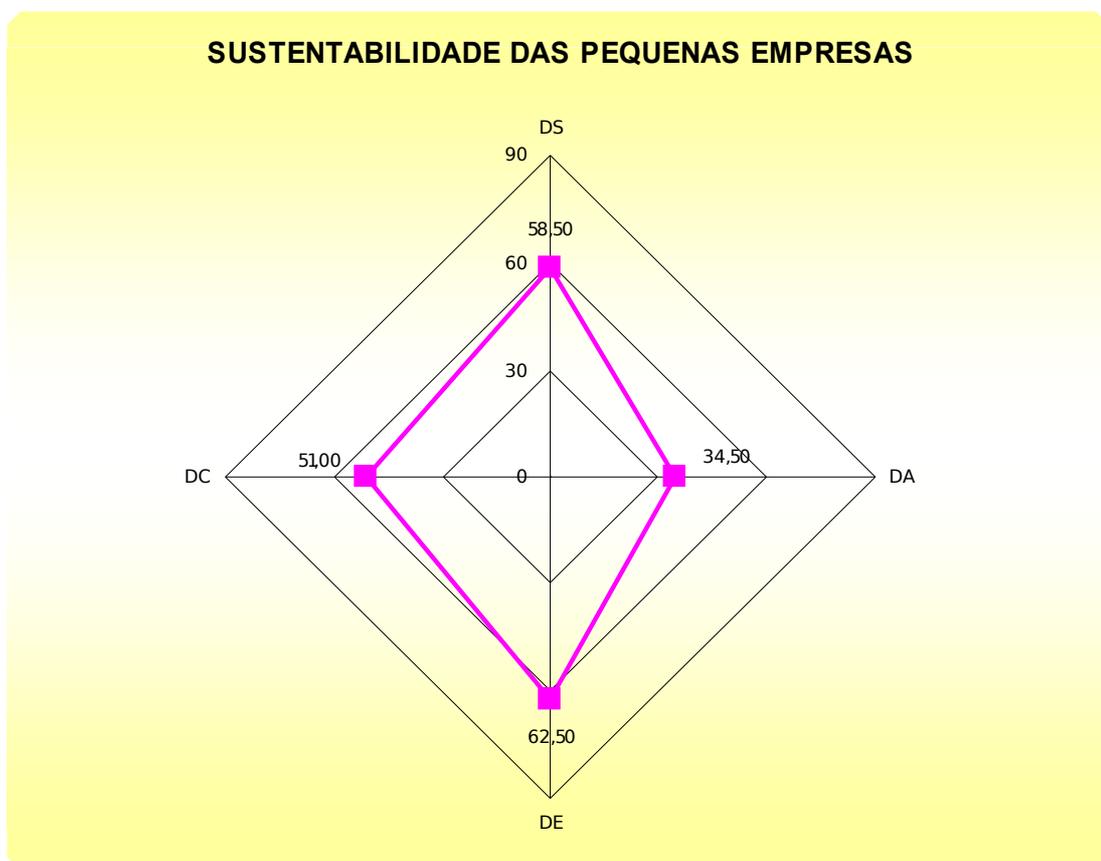


Gráfico 20 - Faixas de Sustentabilidade das Pequenas Empresas por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

As microempresas, por sua vez, apresentaram desempenho melhor que o da modalidade das médias empresas em cada uma de suas dimensões, conforme demonstrado no gráfico 21. Um fato curioso nesta dimensão das microempresas é encontrar indicadores em cada uma das faixas de sustentabilidade organizacional.

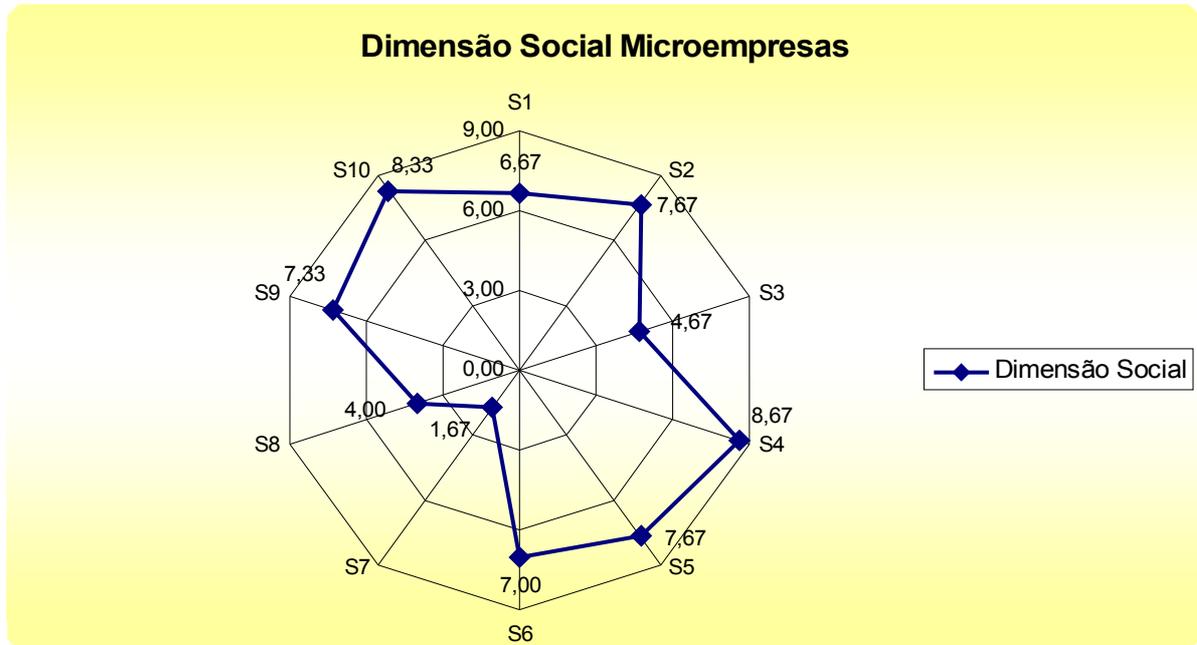


Gráfico 21 - Dimensão Social das Microempresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Muito embora o indicador S7 (Projetos sociais) da dimensão social tenha apresentado o pior desempenho e encontra-se na faixa insustentável, seguido dos indicadores S8 (Sistema de trabalho socialmente aceitos) e S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional), respectivamente, que se encontram na faixa a caminho da sustentabilidade, a dimensão social atingiu 63,67 pontos e encontra-se na faixa sustentável.

A dimensão ambiental das microempresas (gráfico 22) apresentou 60,67 pontos, a mais baixa pontuação desta modalidade. O pior desempenho encontrado é o do indicador A5 (Avaliação de desempenho global), e em seguida dos indicadores A2 (Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio), A1 (Política de gestão ambiental) e A8 (Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas), respectivamente. Apesar da pontuação, esta dimensão está na faixa sustentável.

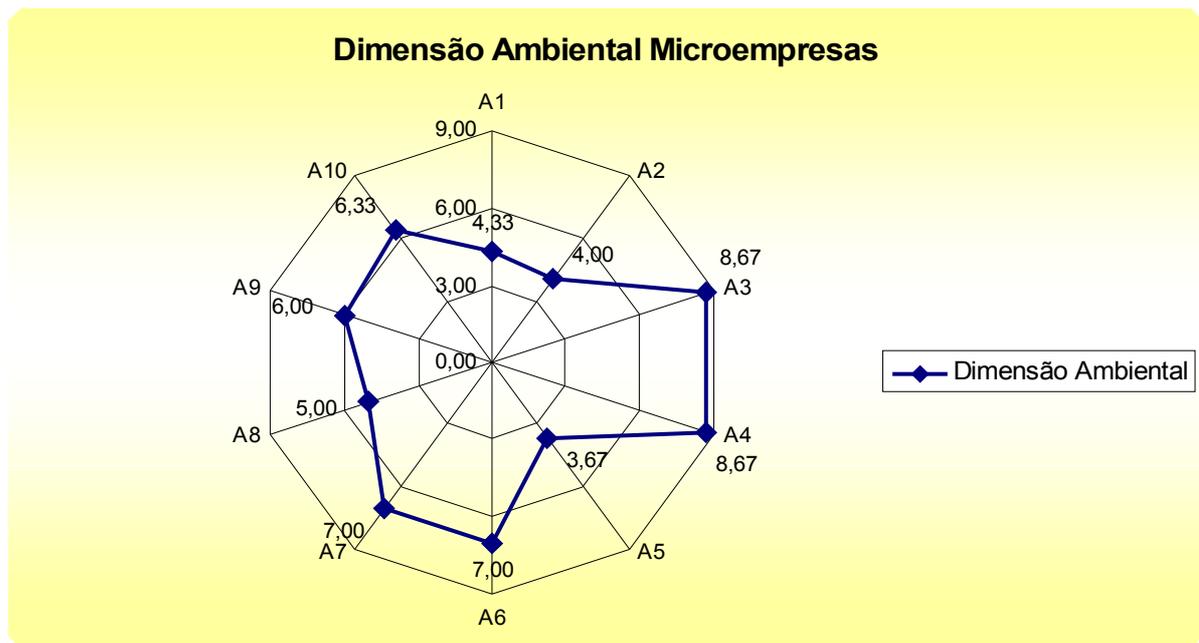


Gráfico 22 - Dimensão Ambiental das Microempresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão econômica alcançou 77 pontos, a melhor desta modalidade. O indicador que merece cuidado nesta dimensão é o E4 (Controle de não-conformidades) por estar localizado na faixa a caminho da sustentabilidade. Em seguida o indicador E6 (Auditorias e análise crítica) que está no limite para a faixa sustentável. Os demais indicadores estão na faixa de sustentabilidade. O gráfico 23 mostra a dimensão econômica da modalidade microempresas.

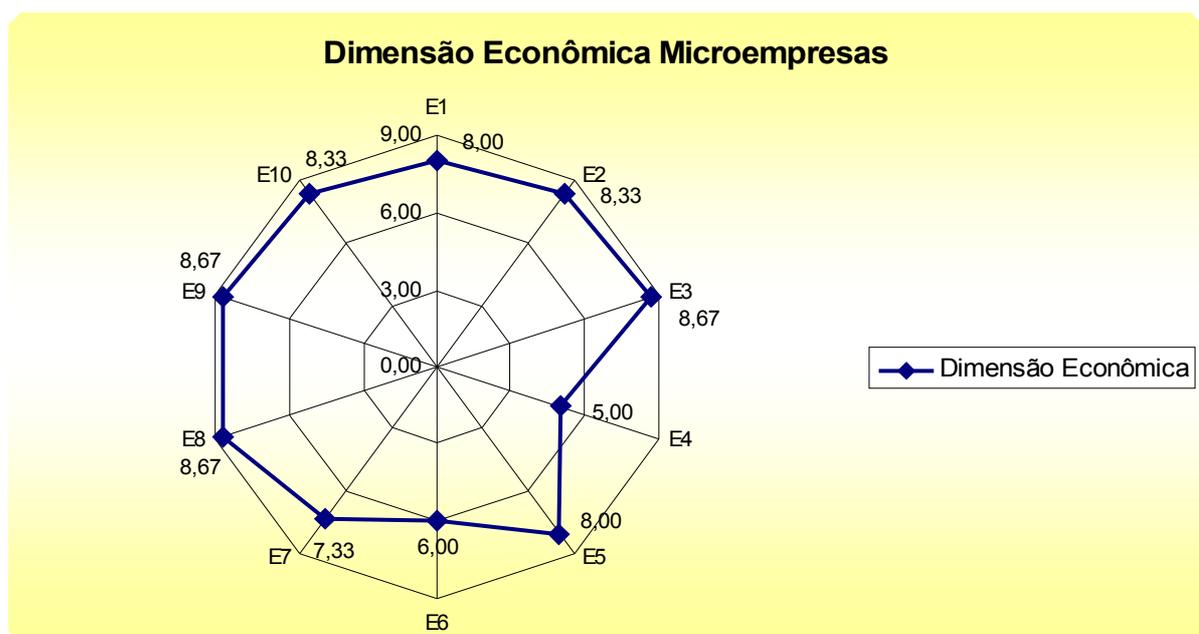


Gráfico 23 - Dimensão Econômica das Microempresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

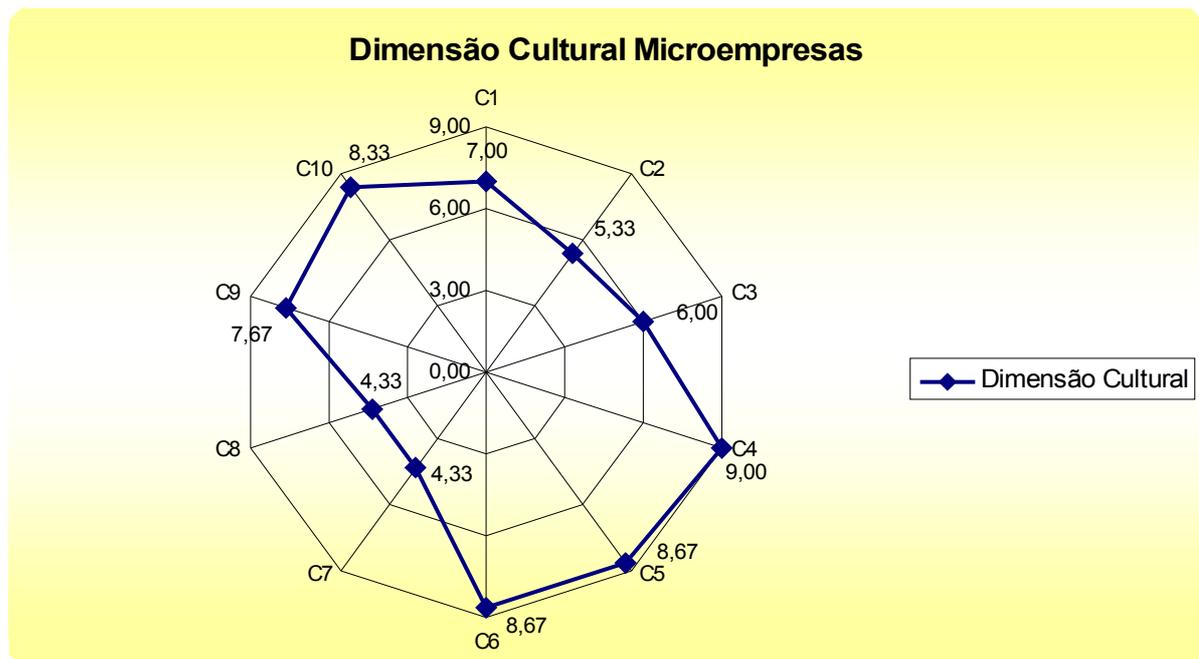


Gráfico 24 - Dimensão Cultural das Microempresas

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Ainda na modalidade microempresas segue a apresentação da dimensão cultural. Essa dimensão computou 69,33 pontos e está na faixa sustentável. Os indicadores que demandam atenção nesta dimensão são C7 (Prática do exercício da cidadania organizacional), C8 (Existência de código de conduta organizacional) e C2 (Geração de cultura organizacional) que ainda estão a caminho da sustentabilidade. A dimensão cultural está apresentada no gráfico 24.

O somatório das dimensões para a modalidade microempresas é igual a 270,67 pontos o que a inclui na faixa sustentável e está demonstrada pelo gráfico 25.

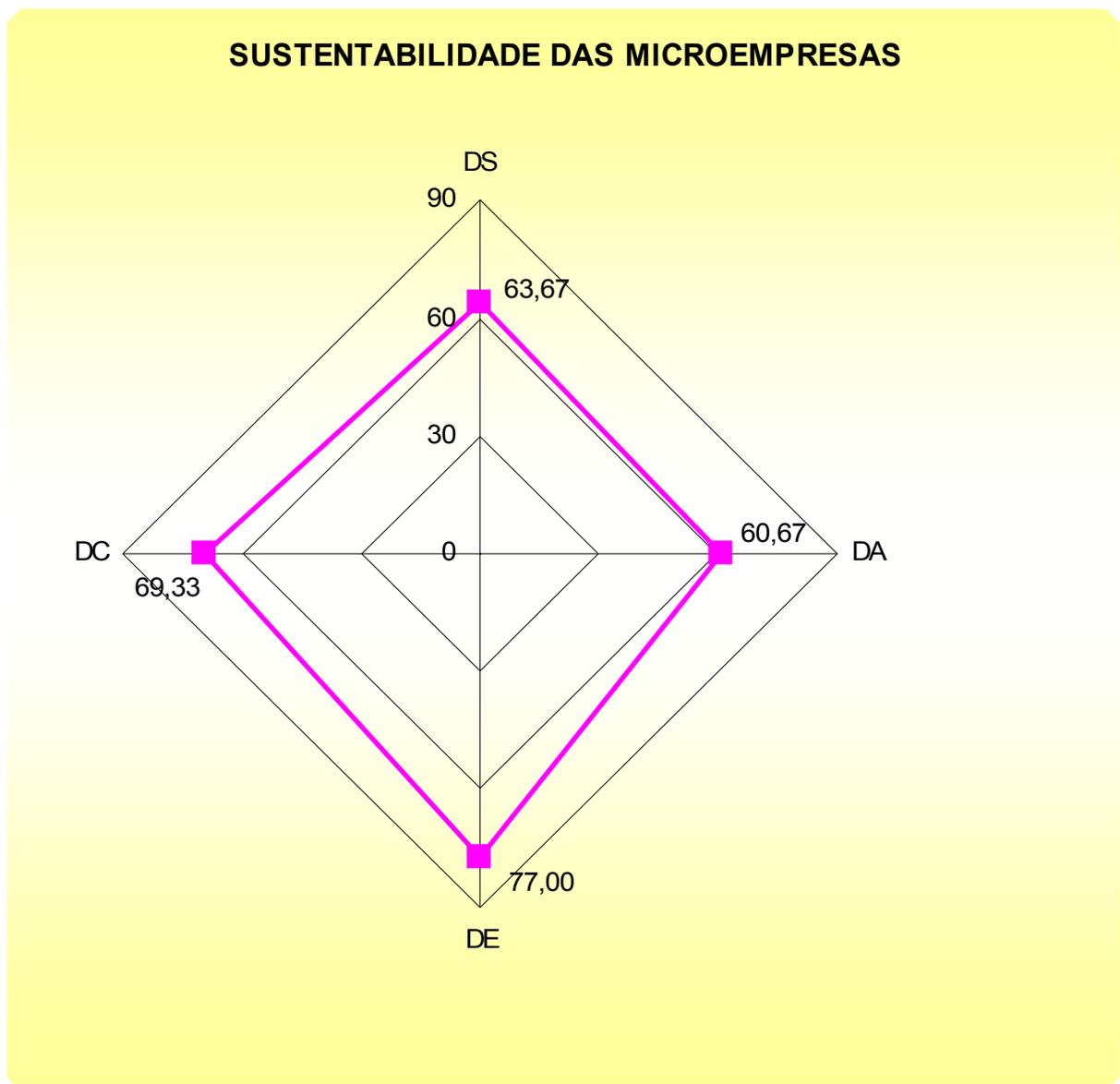


Gráfico 25 - Faixas de Sustentabilidade das Microempresas por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa, foi realizado o levantamento da sustentabilidade organizacional em outras instituições de diversas modalidades do Estado de Rondônia e pertencentes ao banco de dados do SEBRAE/RO. Trata-se de organizações que não concorreram ou não foram vencedoras do PSQT 2008, cuja finalidade consistia em realizar uma comparação entre os resultados dos dois grupos.

A sustentabilidade por dimensão e referido somatório para a identificação da faixa de sustentabilidade organizacional deste grupo apresentou os piores resultados, gerando gráficos disformes e estão representados a seguir.

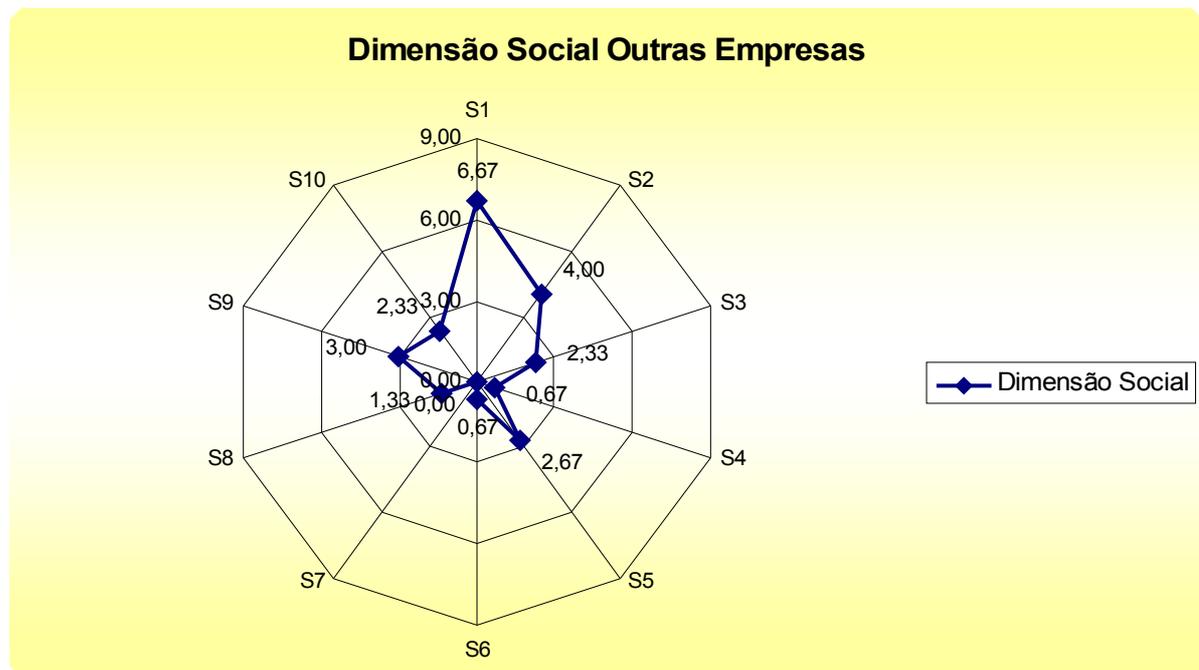


Gráfico 26 - Dimensão Social das Outras Organizações

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Como mostra o gráfico 26, a dimensão social das demais organizações computou apenas 23,67 pontos e representa a pior dimensão desse grupo. Apenas o indicador S1 (Geração de emprego) está localizado na faixa sustentável e o indicador S2 (Ética organizacional) na faixa a caminho da sustentabilidade. S9 (Interação com a sociedade) encontra-se no limite entre insustentável e a caminho da sustentabilidade e os indicadores restantes na faixa da insustentabilidade, sendo que S4 (Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos), S6 (Programa para melhoria de qualidade de vida) e S7 (Projetos sociais) são os indicadores mais baixos e onde este último foi igual a zero.

A dimensão ambiental das outras empresas, apresentada anteriormente pelo gráfico 27, alcançou 34 pontos. Nenhum indicador atingiu a faixa sustentável. Os piores desempenhos foram os indicadores A1 (Política de gestão ambiental), A8 (Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas) e A2 (Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio), respectivamente que se encontravam na faixa insustentável de sustentabilidade organizacional.

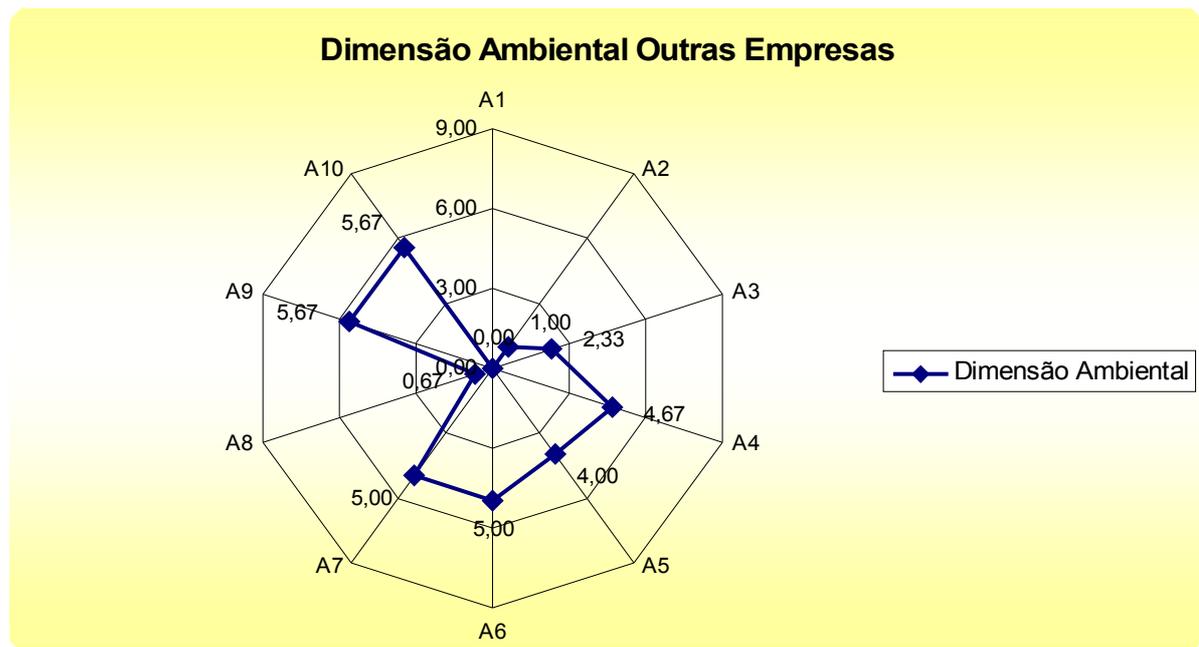


Gráfico 27 - Dimensão ambiental das Outras Organizações

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão econômica (gráfico 28), embora disforme e com indicadores em cada uma das faixas de sustentabilidade organizacional, soma 43 pontos e representa o melhor resultado desse grupo. O pior desempenho encontrado foi zero para o indicador E4 (Controle de não-conformidades), seguido de E6 (Auditorias e análise crítica), ambos na faixa insustentável, e o melhor desempenho vai para o indicador E9 (Registro e documentação), o único indicador desta dimensão na faixa sustentável. Os demais estão na faixa a caminho da sustentabilidade.

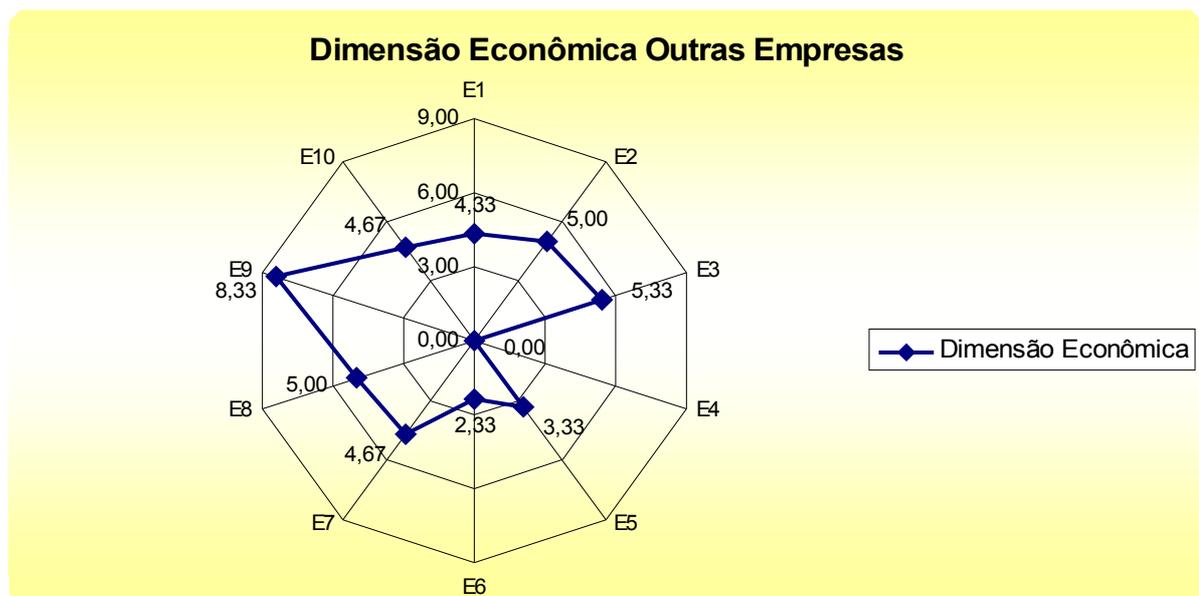


Gráfico 28 - Dimensão Econômica das Outras Organizações

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão cultural, que será demonstrada a seguir, 32,67 pontos. Seu pior desempenho está no indicador C8 e o melhor no indicador C4. Esta dimensão está na faixa a caminho da sustentabilidade, como mostra o gráfico 29.

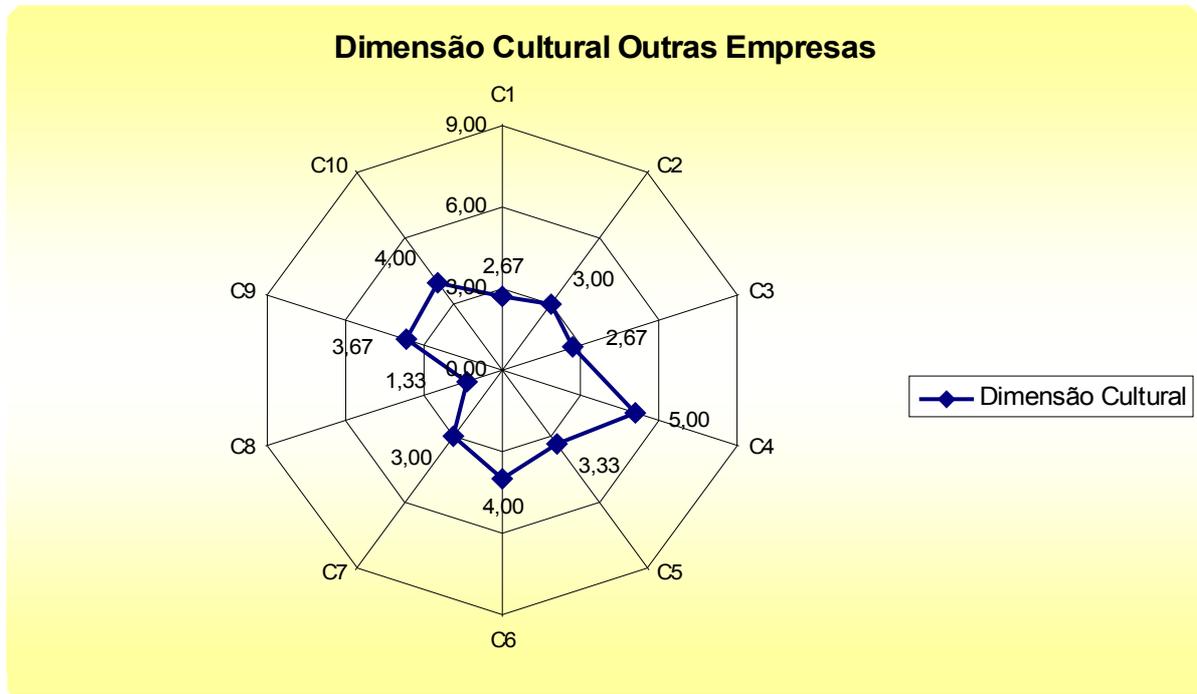


Gráfico 29 - Dimensão Cultural das Outras Organizações

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Um fato curioso e ao mesmo tempo previsto pelo autor do método é que, muito embora graficamente apenas uma dimensão esteja totalmente inserida na faixa da insustentabilidade, o somatório das dimensões desse grupo indica 133,33 pontos e de acordo com o método, a sustentabilidade organizacional mostra que ele está na faixa insustentável pois o resultado não atingiu o mínimo de 150 pontos para enquadrar-se na faixa a caminho da sustentabilidade. A seguir a representação gráfica de cada dimensão no gráfico radar (gráfico 30):

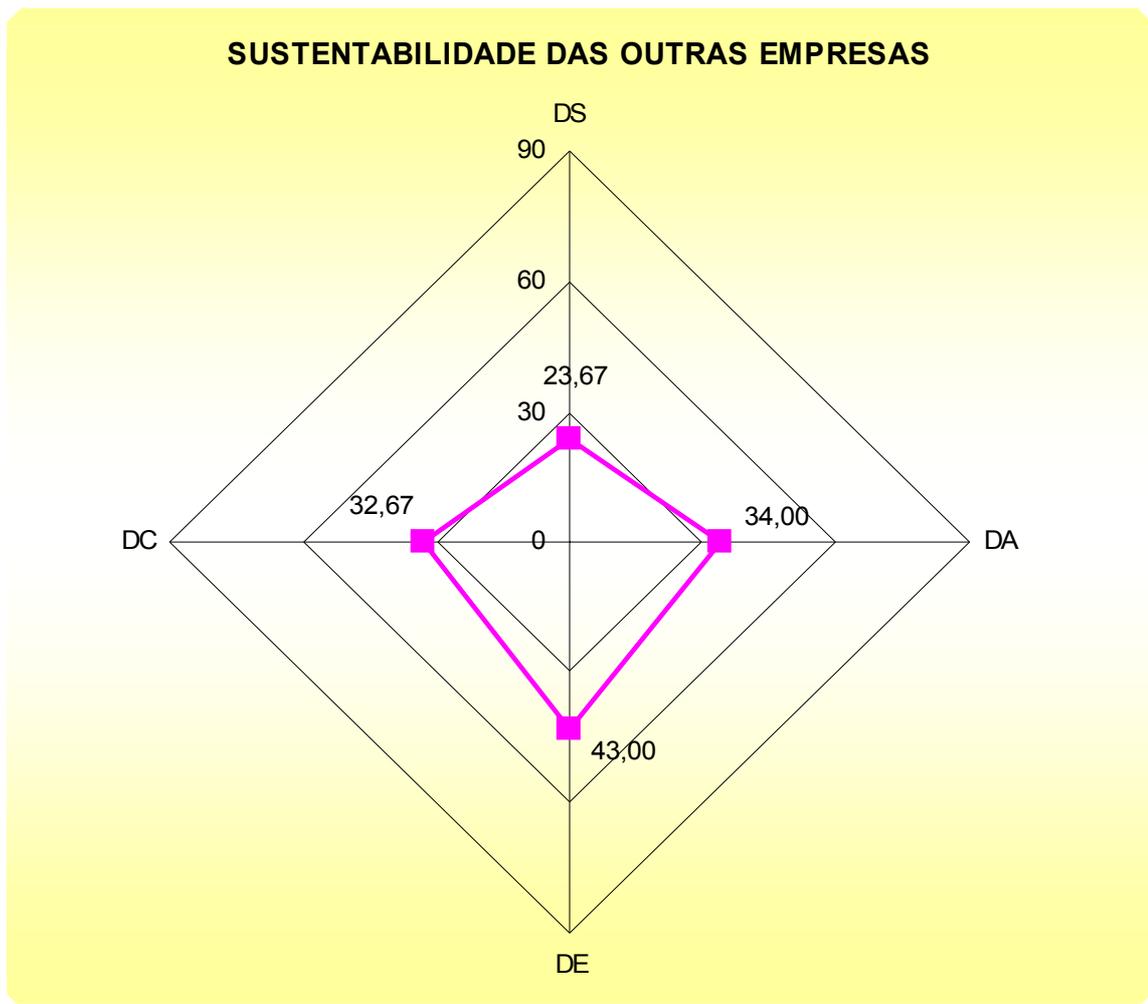


Gráfico 30 - Faixas de Sustentabilidade das Outras Organizações por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Ao se fazer uma análise individualizada das organizações participantes do PSQT 2008, foi possível detectar que nenhuma daquelas encontram-se na faixa da insustentabilidade porém quatro encontram a caminho da sustentabilidade. Tratam-se dos respondentes R3, R4, R10 e R11 que serão apresentados em sequência.

Na dimensão social, o respondente R3 apresentou os piores desempenhos nos indicadores S7 (Projetos sociais) e S8 (Sistema de trabalho socialmente aceitos), ilustrado no gráfico 31.

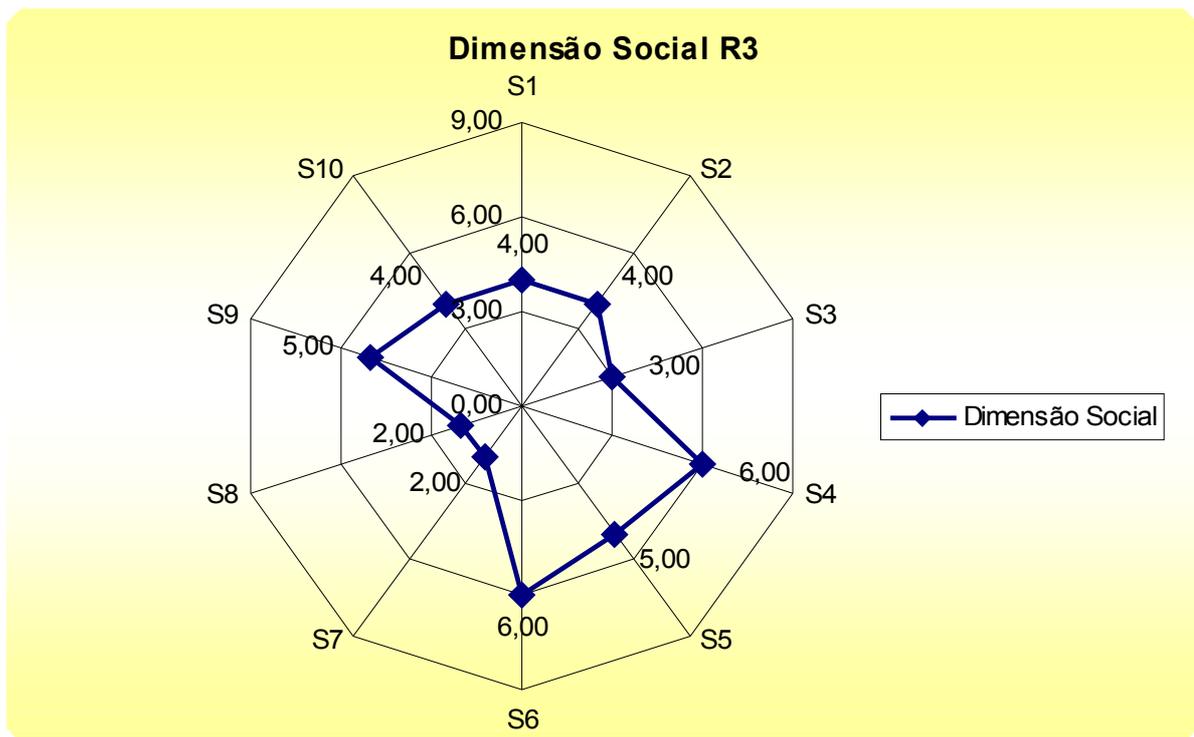


Gráfico 31 - Dimensão Social do Respondente R3

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Já para a dimensão ambiental, o respondente R3 apresentou o pior desempenho no indicadores A9 (Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços), ilustrado no gráficos 32.

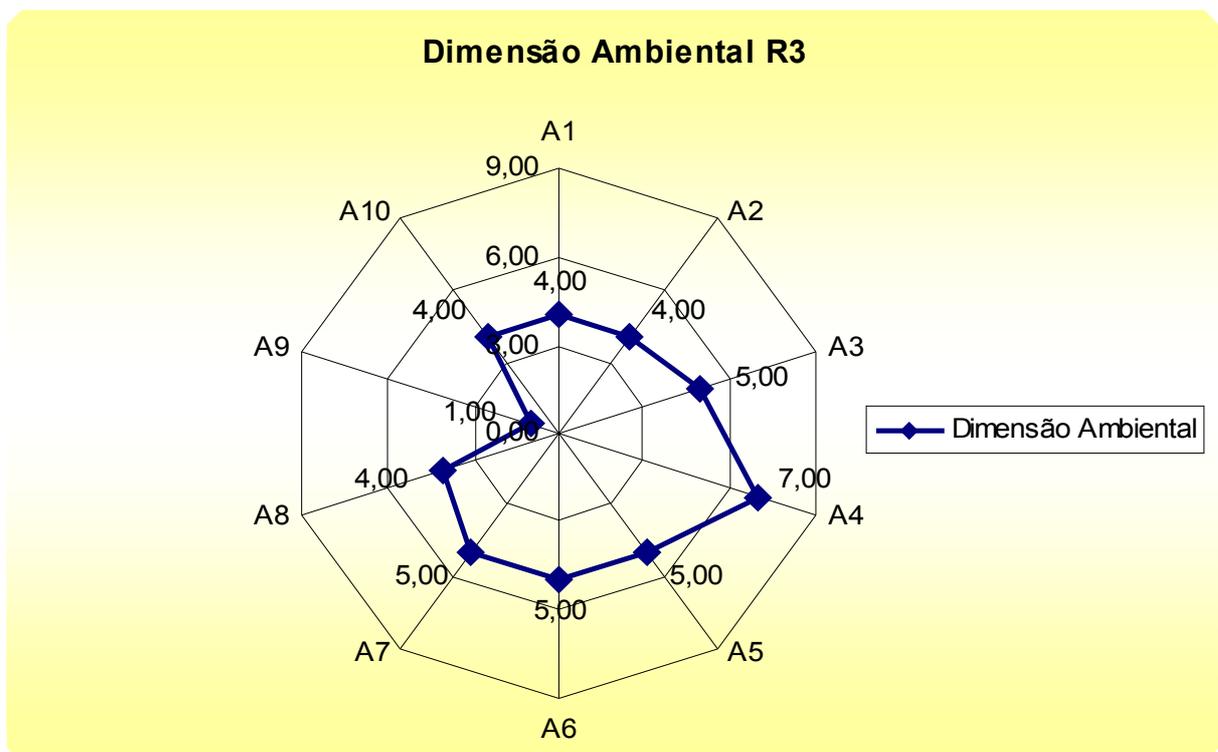


Gráfico 32 - Dimensão Ambiental do Respondente R3

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Apenas o indicador A4 (Ações corretivas e preventivas) desta organização encontra-se na faixa sustentável, os demais, a exceção do indicador A9 (Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços) que está na faixa insustentável, encontram-se a caminho da sustentabilidade.

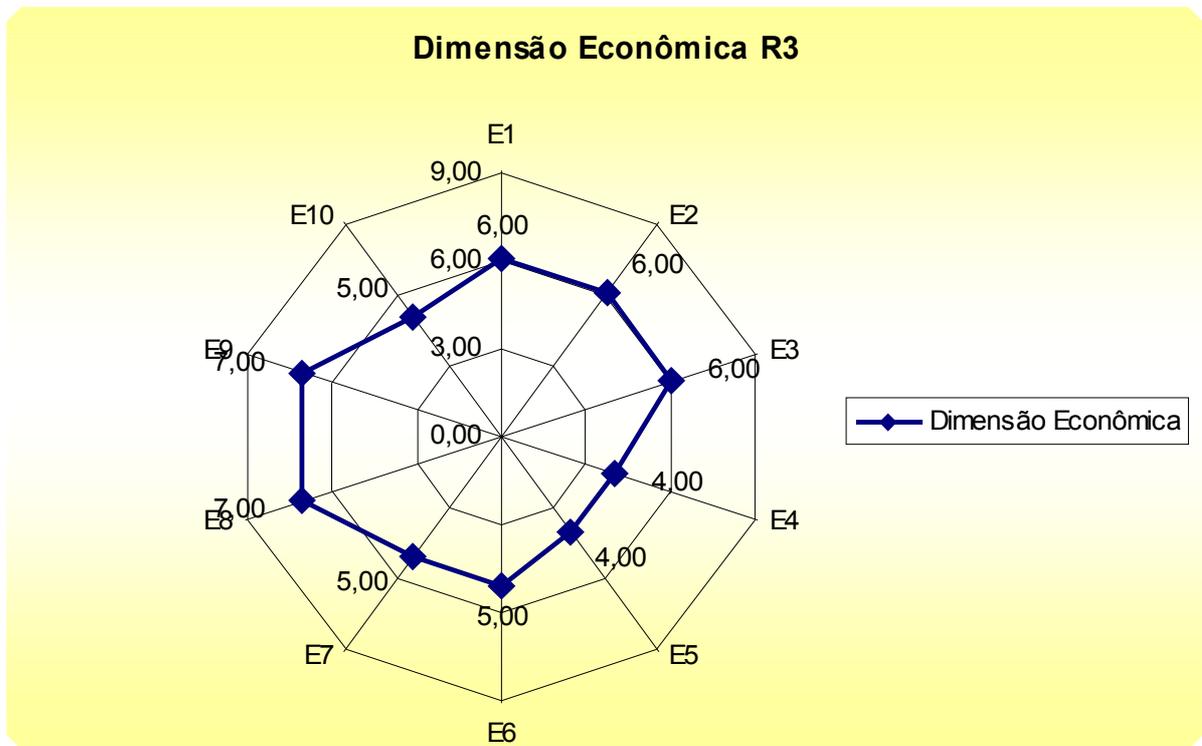


Gráfico 33 - Dimensão Econômica do Respondente R3

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

As dimensões econômica e cultural encontram-se na faixa a caminho da sustentabilidade. Os indicadores E8 (Infra-estrutura adequada) e E9 (Registro e documentação) da primeira já encontram-se na faixa sustentável. Já para a dimensão cultural, todos os indicadores ainda estão na faixa a caminho da sustentabilidade, sendo que o menor deles é o C8 (Existência de código de conduta organizacional), conforme os gráficos 33 e 34.

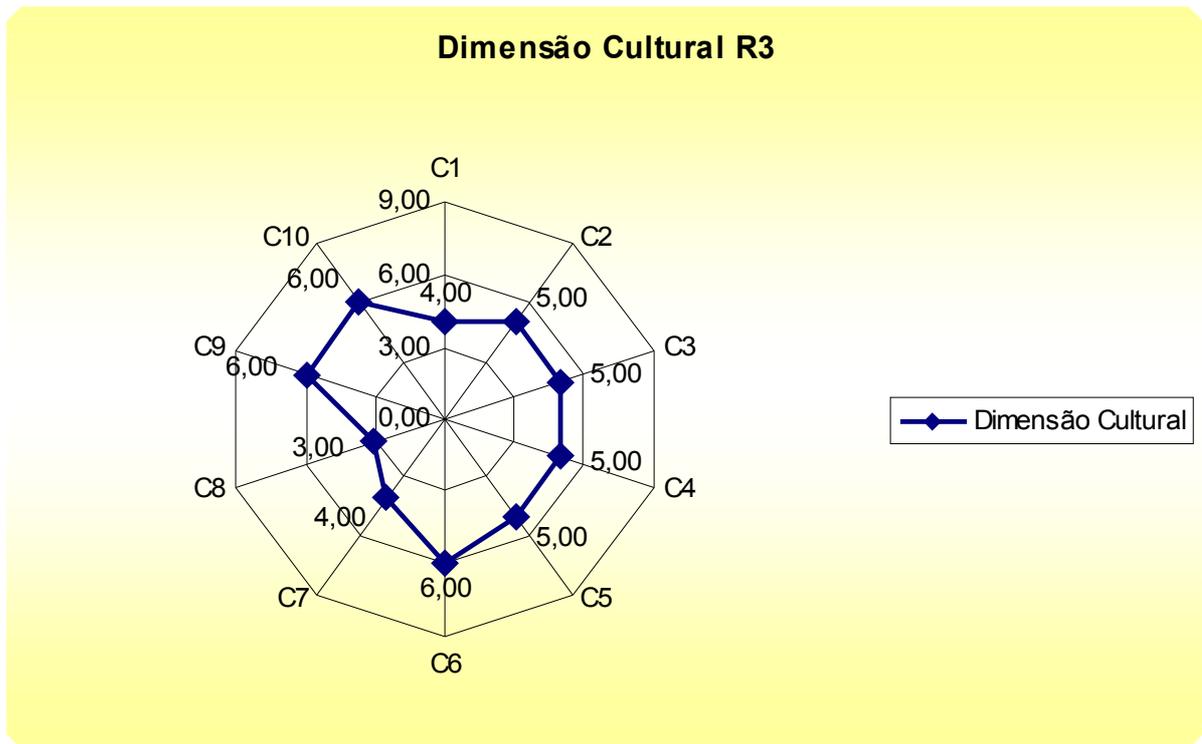


Gráfico 34 - Dimensão Cultural do Respondente R3

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

O somatório das dimensões para esta organização é de 189,00 pontos o que a classifica como a caminho da sustentabilidade e está apresentado no gráfico 35:

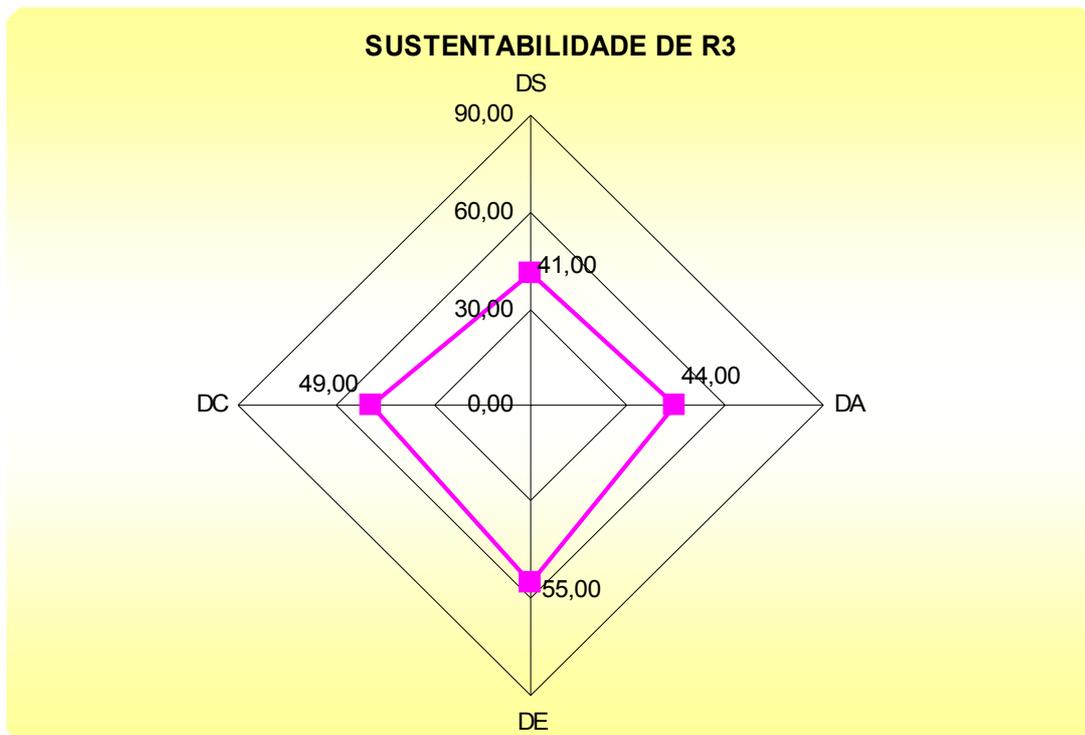


Gráfico 35 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R3 por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão social do respondente R4 apresentou indicadores em cada uma das faixas de sustentabilidade. Os piores resultados são os indicadores S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional), S7 (Projetos sociais) e S8 (Sistema de trabalho socialmente aceitos), respectivamente. O gráfico 36 demonstra esta dimensão.

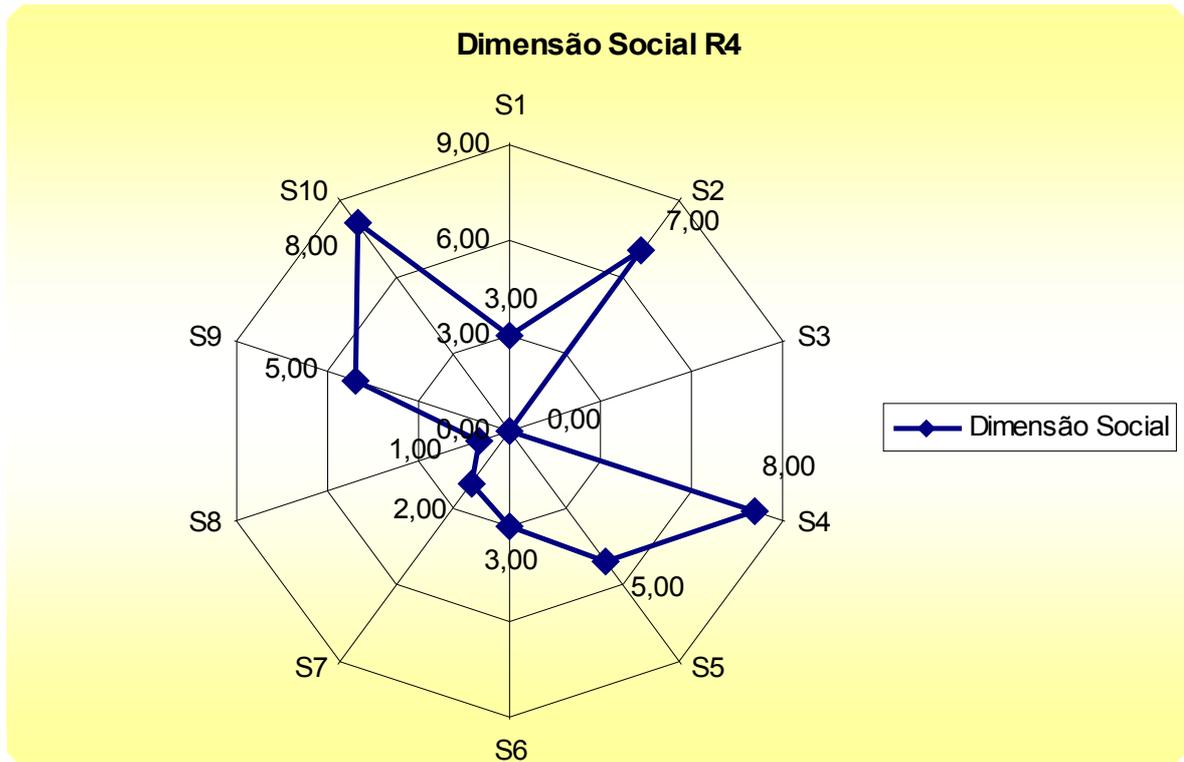


Gráfico 36 - Dimensão Social do Respondente R4

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Por outro lado, os indicadores S2 (Ética organizacional), S4 (Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos) e S10 (Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança) encontram-se na faixa sustentável e os demais a caminho da sustentabilidade.

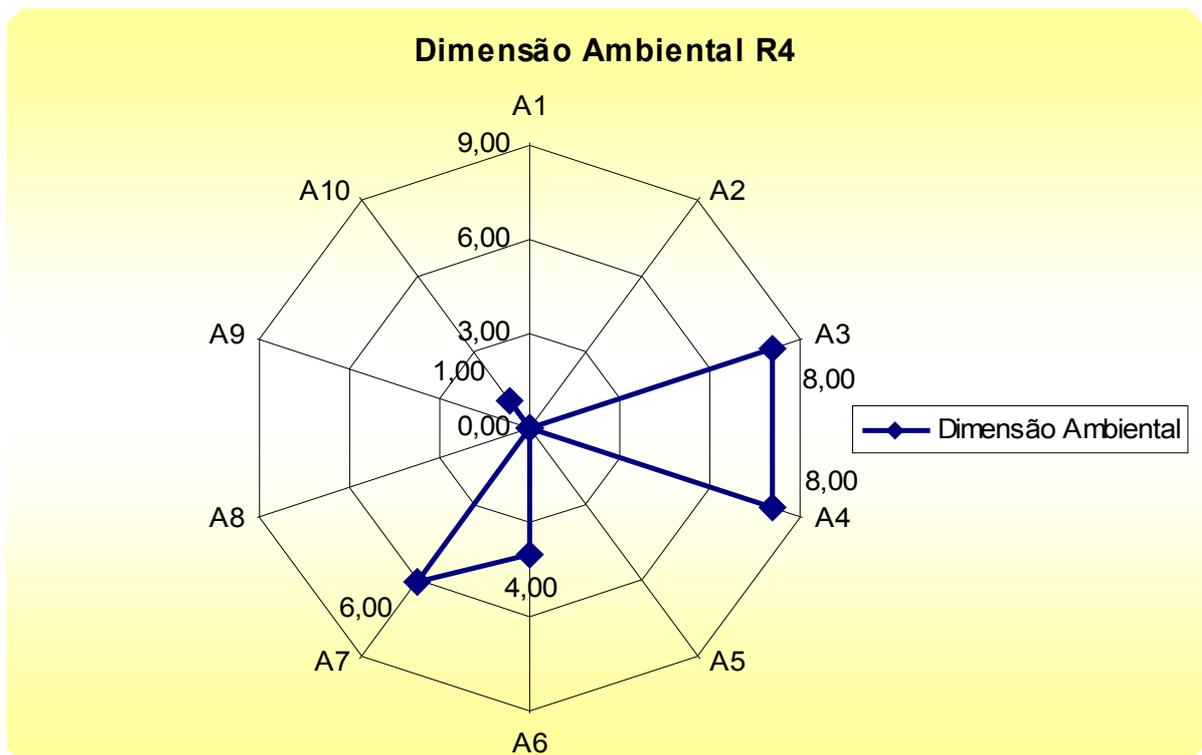


Gráfico 37 - Dimensão Ambiental do Respondente R4

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão ambiental de R4 parece ser a mais preocupante (gráfico 37). Muito embora possua dois indicadores na faixa sustentável, A3 (Preparação para emergência) e A4 (Ações corretivas e preventivas), e outros dois a caminho da sustentabilidade, A6 (Avaliação de riscos) e A7 (Avaliação de oportunidades), apresenta todos os demais na faixa insustentável e com a pontuação igual a 0,00, à exceção do indicador A10 (Controle operacional), cuja pontuação é 1,00.

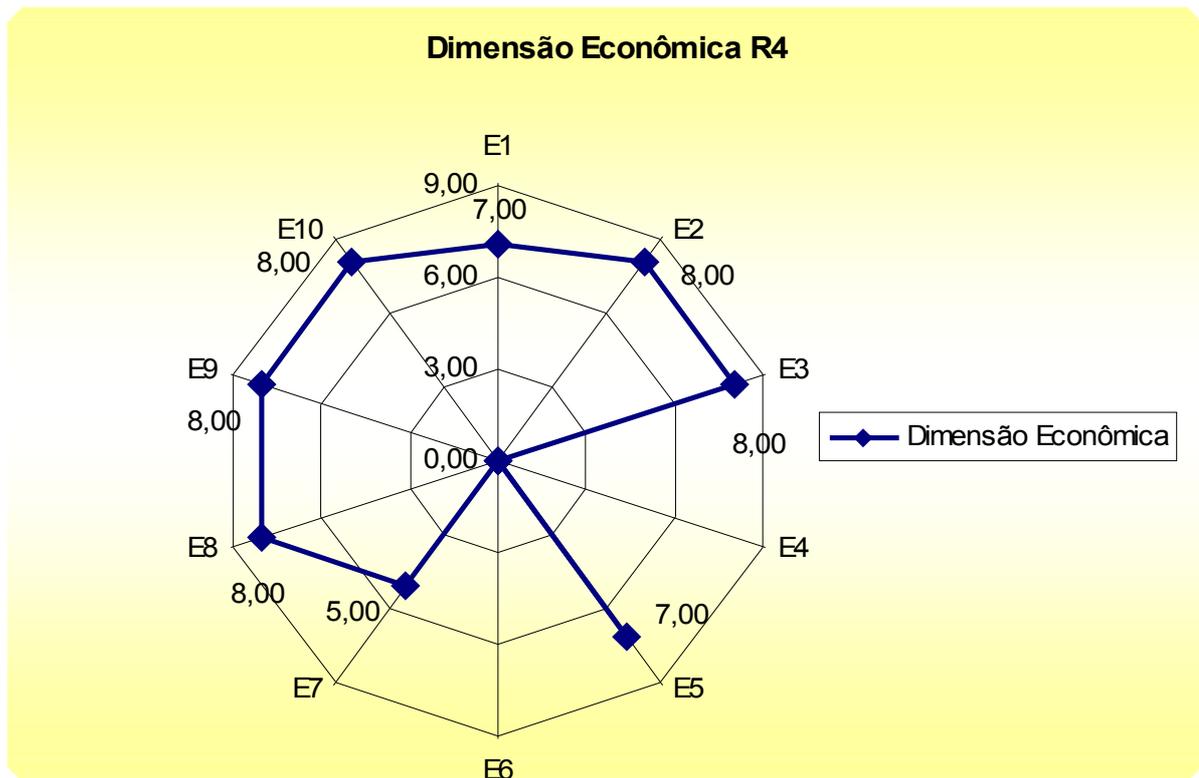


Gráfico 38 - Dimensão Econômica do Respondente R4

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A dimensão econômica do respondente R4 apresentou os piores resultados nos indicadores E4 (Controle de não-conformidades) e E6 (Auditorias e análise crítica), cuja pontuação é zero. E7 (Gerenciamento de riscos e crises) encontra-se a caminho da sustentabilidade e os demais encontram-se na faixa sustentável, conforme pode ser visualizado no gráfico 38.

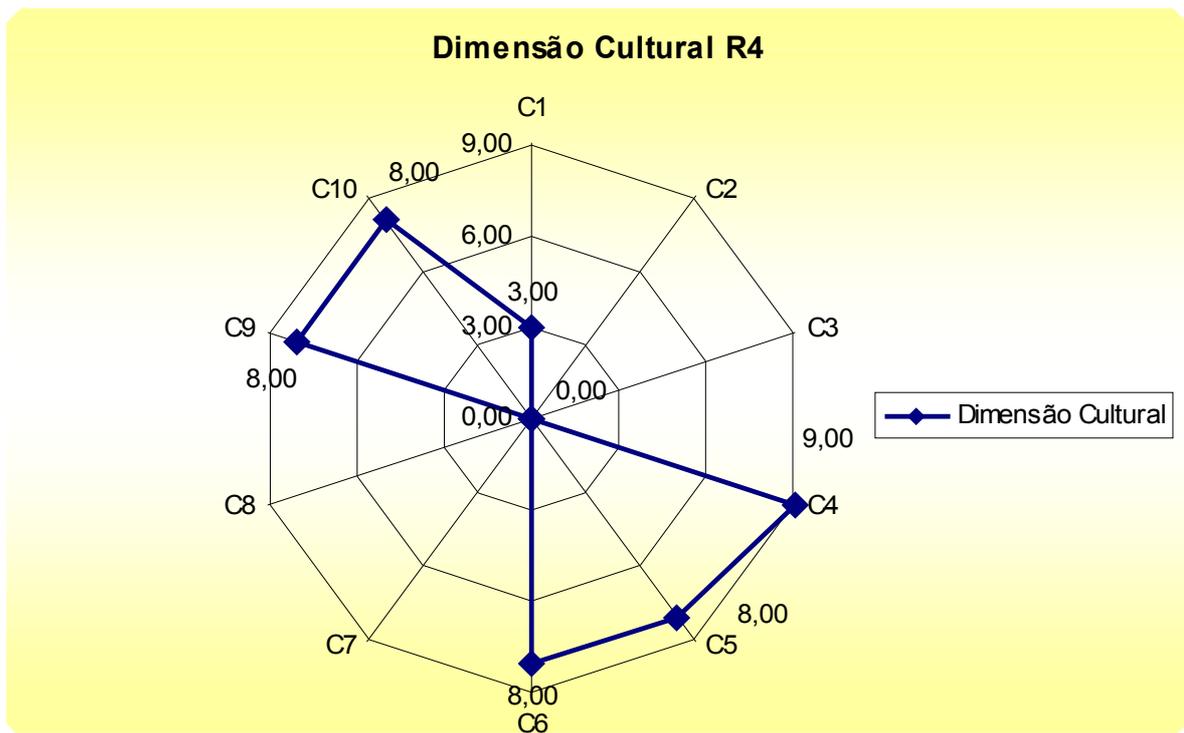


Gráfico 39 - Dimensão Cultural do Respondente R4

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Não menos divergente parece ser a dimensão cultural, onde os indicadores C1 (Incentivo à criatividade e liderança), C2 (Geração de cultura organizacional), C3 (Adequação das comunicações internas e externas), C7 (Prática do exercício da cidadania organizacional) e C8 (Existência de código de conduta organizacional) encontram-se na faixa insustentável e onde apenas o primeiro não é igual a zero. Porém, os demais indicadores já se encontram na faixa sustentável, como pode ser visto no gráfico 39.

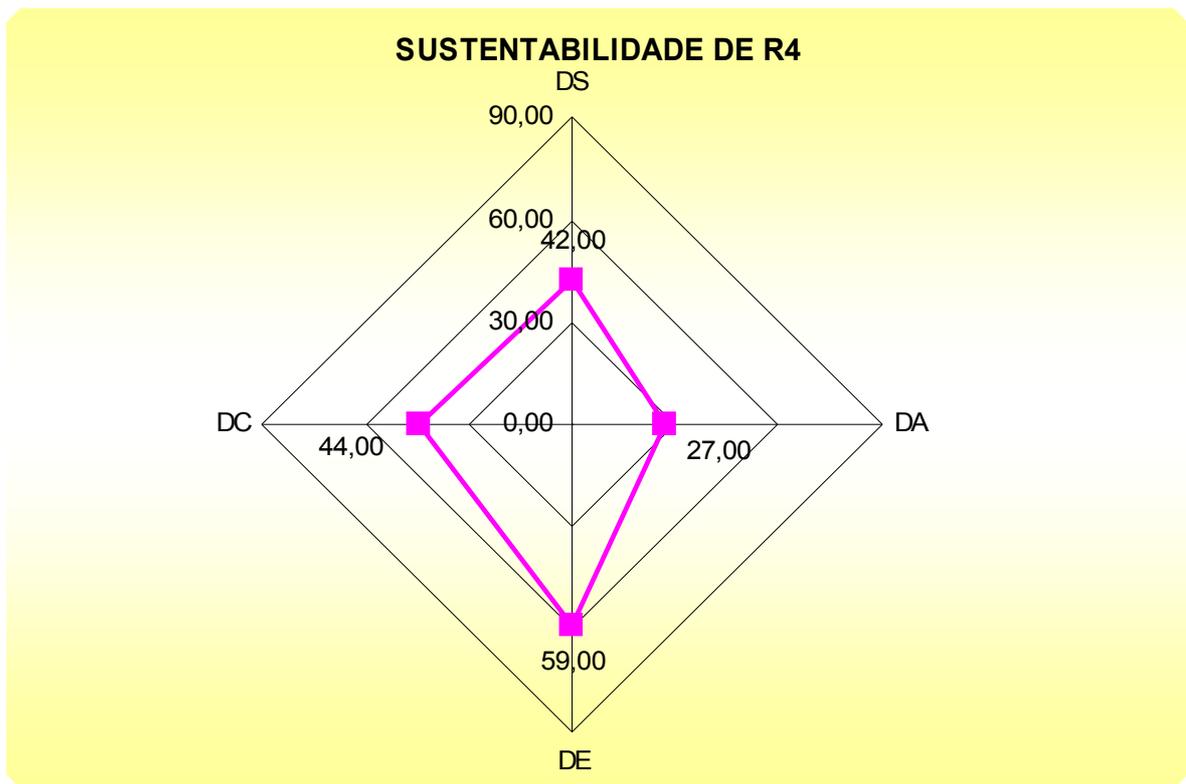


Gráfico 40 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R4 por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Conforme observado no gráfico 40, este respondente atingiu 172,00 pontos e encontra-se na faixa a caminho da sustentabilidade.

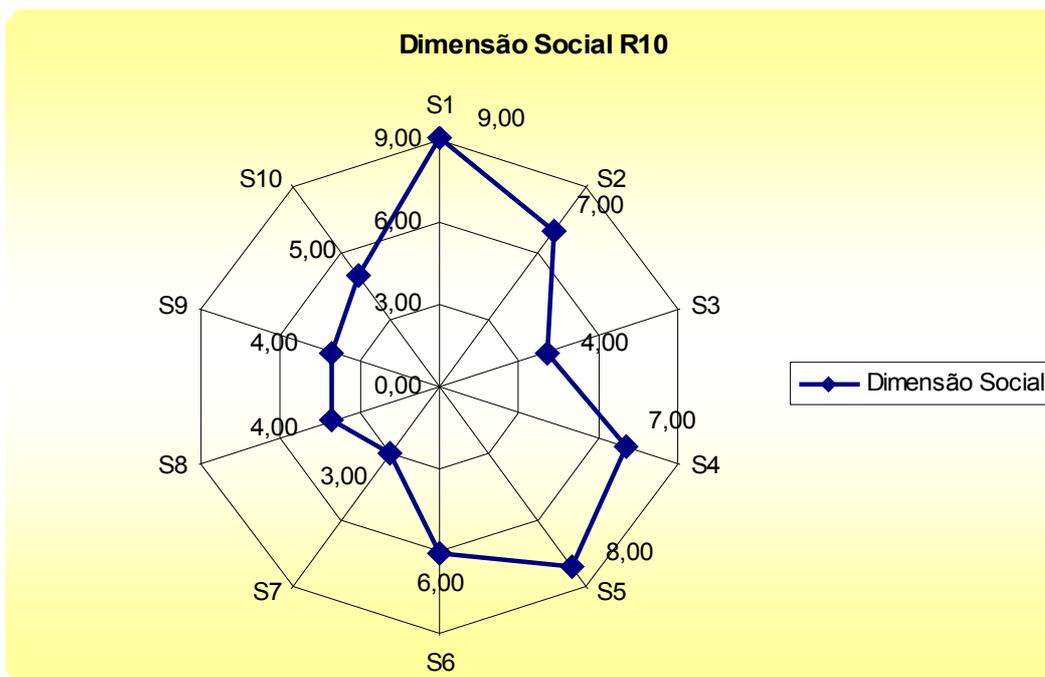


Gráfico 41 - Dimensão Social do Respondente R10

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Na dimensão social, gráfico 41, o respondente R10 apresentou seu pior desempenho no indicador S7 (Projetos sociais). Sua dimensão mais irregular entretanto é a ambiental pois quatro de seus indicadores estão na linha limite de transição entre as faixas insustentável e a caminho da sustentabilidade. São os indicadores A3 (Preparação para emergência), A5 (Avaliação de desempenho global), A7 (Avaliação de oportunidades) e A8 (Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas), conforme gráfico 42.

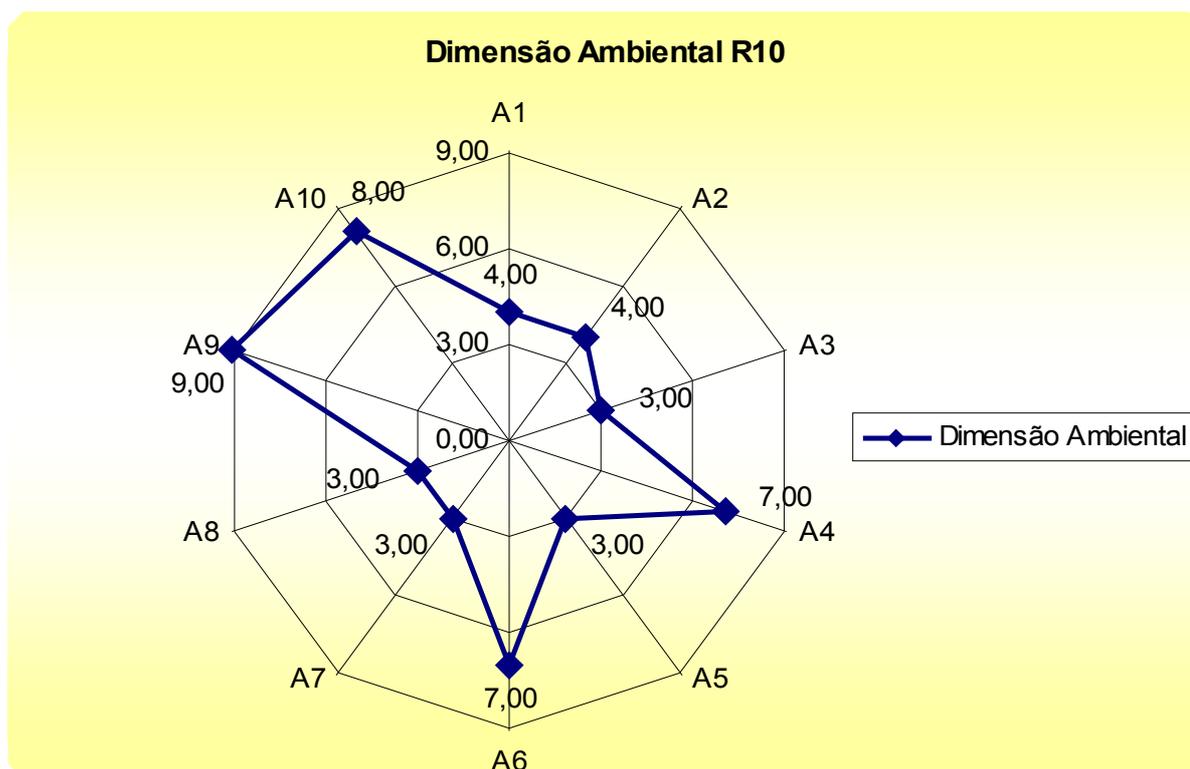


Gráfico 42 - Dimensão Ambiental do Respondente R10

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Entretanto, observa-se que este respondente dedica especial atenção à dimensão econômica, pois todos os seus indicadores nesta dimensão atingiram pontuação máxima e pode ser verificado no gráfico 43.

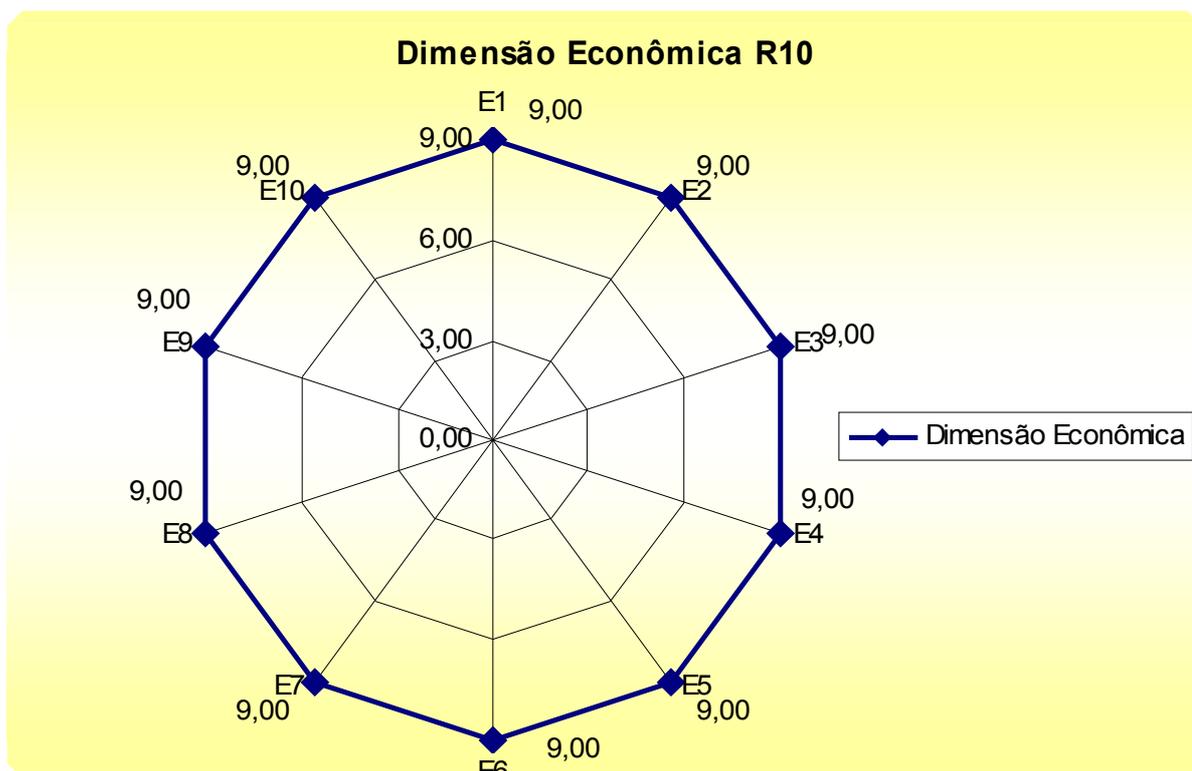


Gráfico 43 - Dimensão Econômica do Respondente R10

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Na dimensão cultural por sua vez, apenas um indicador, C6 (Melhoria contínua), está na faixa sustentável. Os demais ainda estão a caminho da sustentabilidade (gráfico 44).

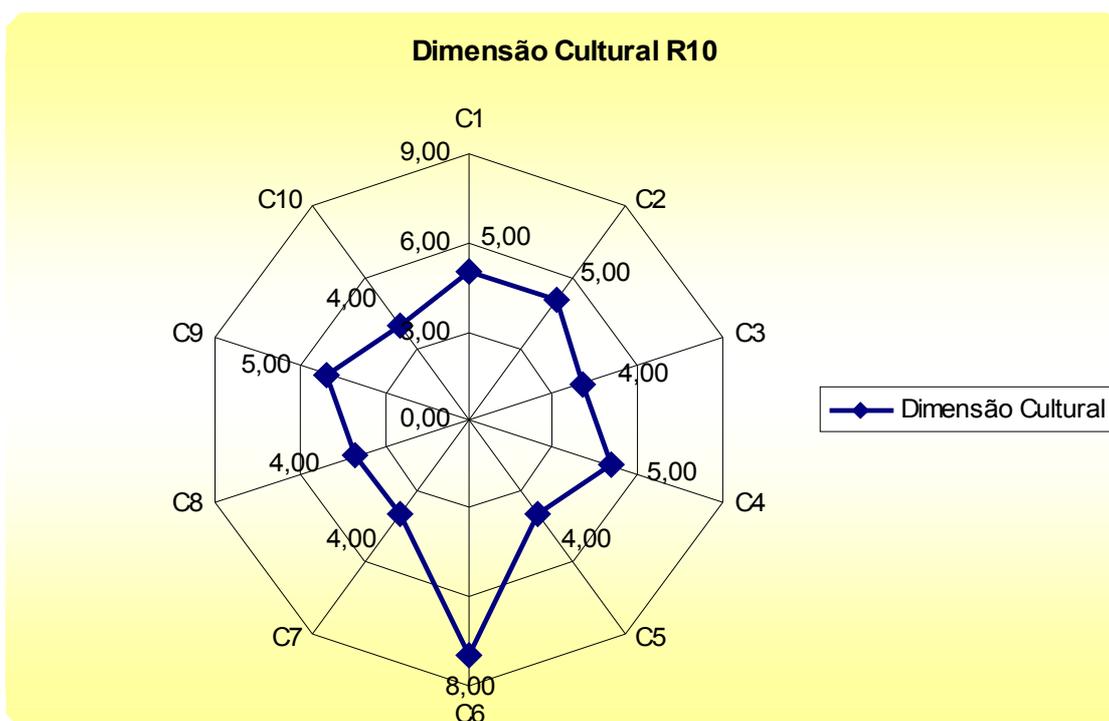


Gráfico 44 - Dimensão Cultural do Respondente R10

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Este respondente somou 246,00 pontos no cálculo geral de sustentabilidade, conforme o gráfico 45:

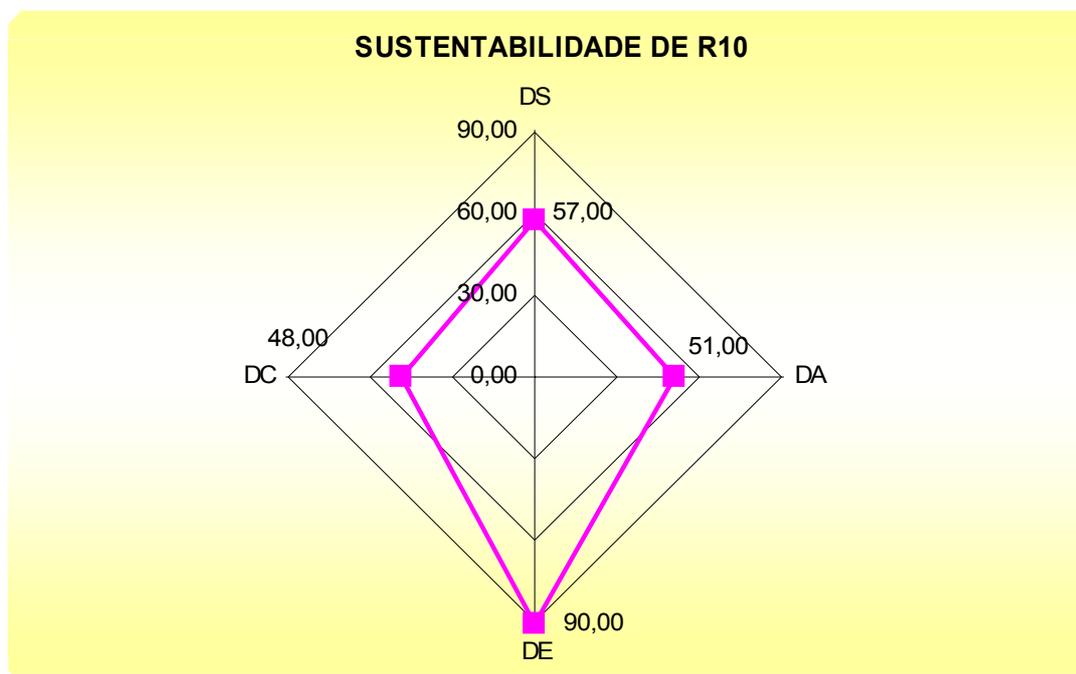


Gráfico 45 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R10 por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Apesar de possuir dois indicadores no limite entre as faixas a caminho da sustentabilidade e sustentável para a dimensão social (gráfico 46), o respondente R11 apresenta os demais indicadores na faixa sustentável para esta dimensão.

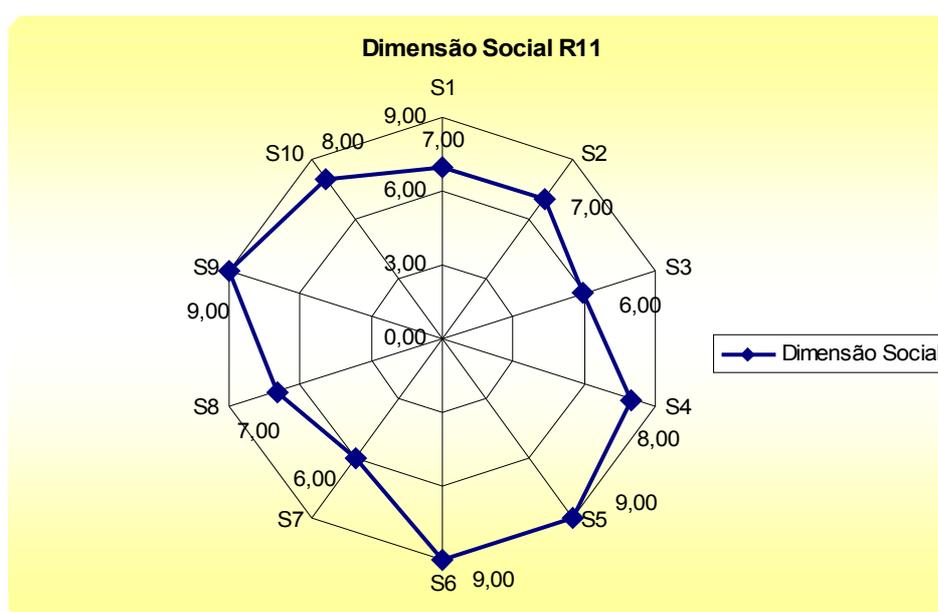


Gráfico 46 - Dimensão Social do Respondente R11

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Sua pior situação entretanto está na dimensão ambiental. Apenas o indicador A8 (Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas) está na faixa sustentável e o indicador A7 (Avaliação de oportunidades) a caminho da sustentabilidade. Todos os demais estão na faixa da insustentabilidade e podem ser acompanhados no gráfico 47.

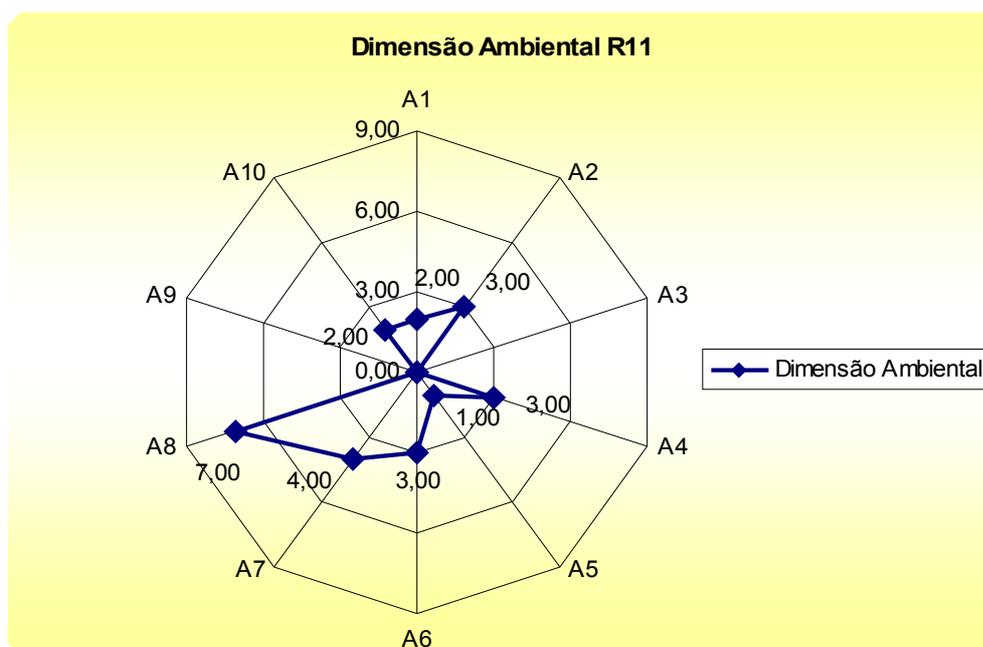


Gráfico 47 - Dimensão Ambiental do Respondente R11

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Observa-se também a preocupação de R11 com a dimensão econômica (gráfico 48) onde apenas dois indicadores, E6 (Auditorias e análise crítica) e E7 (Gerenciamento de riscos e crises), estão a caminho da sustentabilidade e os demais já se encontram na faixa de sustentabilidade.

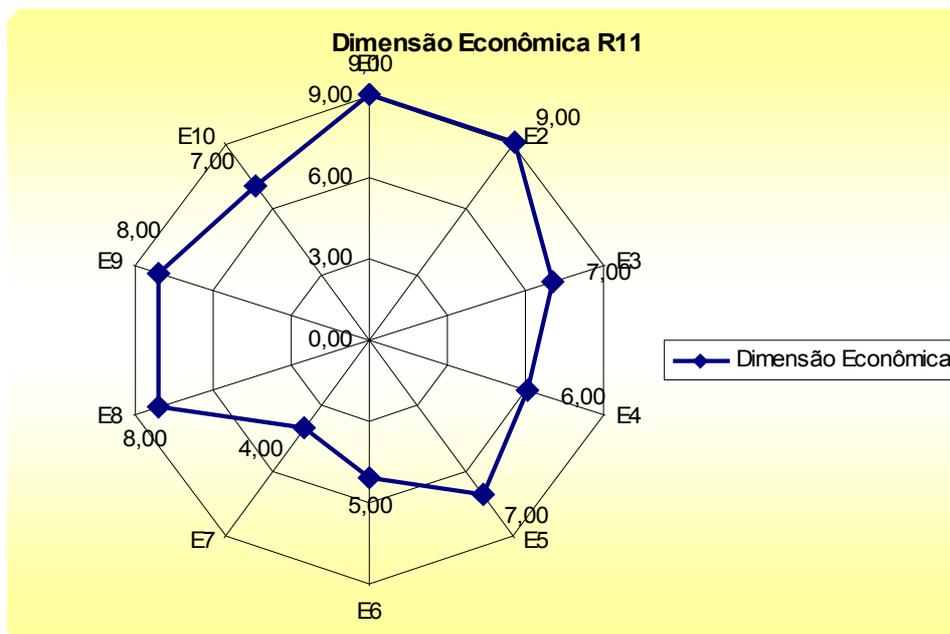


Gráfico 48 - Dimensão Econômica do Respondente R11

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Irregular também apresenta-se a dimensão cultural do respondente R11. Com quatro indicadores na faixa limite entre insustentável e a caminho da sustentabilidade, C1 (Incentivo à criatividade e liderança), C2 (Geração de cultura organizacional), C7 (Prática do exercício da cidadania organizacional) e C8 (Existência de código de conduta organizacional), o indicador C9 (Aprendizagem organizacional) a caminho da sustentabilidade e os demais na faixa sustentável. O gráfico 49 demonstra esta situação.

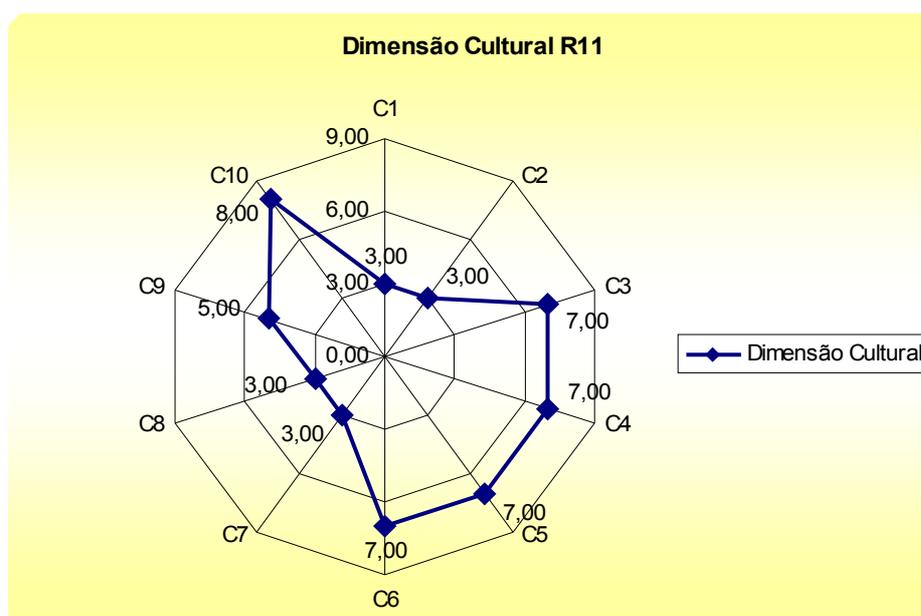


Gráfico 49 - Dimensão Cultural do Respondente R11

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Para o somatório das dimensões, R11 atingiu 224,00 pontos, o que a colocou a caminho da sustentabilidade e pode ser observado no gráfico 50.

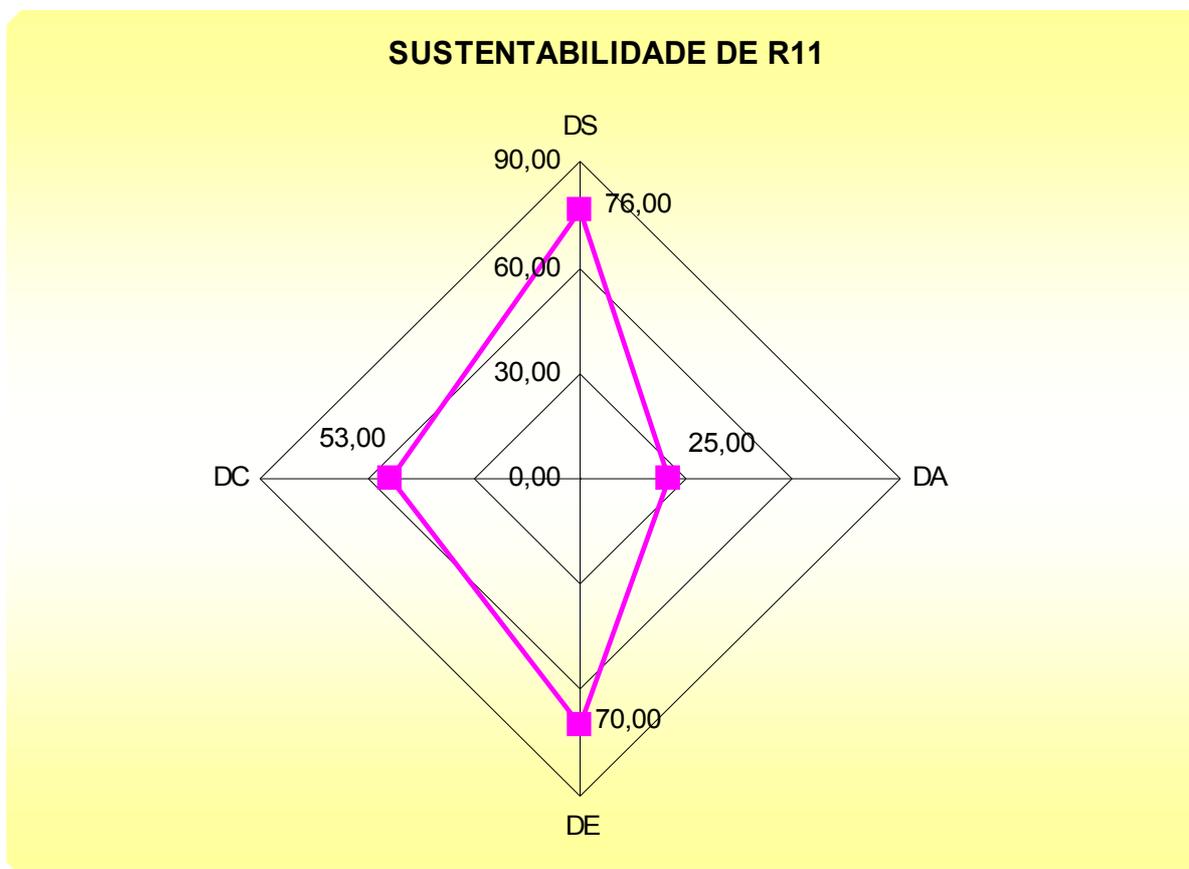


Gráfico 50 - Faixa de Sustentabilidade do Respondente R11 por Dimensões

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

E assim encerram-se as apresentações da sustentabilidade organizacional das empresas que foram vencedoras do PSQT 2008 e sua localização nas faixas de sustentabilidade.

5 CONCLUSÃO

Após a realização da avaliação da sustentabilidade das organizações que se destacaram no PSQT edição 2008, pode-se chegar às conclusões destacadas a seguir.

O objetivo geral proposto para este estudo, que foi analisar o nível de sustentabilidade das organizações sediadas no Estado de Rondônia vencedoras do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho em 2008 frente aos indicadores de sustentabilidade foi alcançado.

O mesmo pode-se dizer quanto aos objetivos específicos. Realizou-se um estudo para investigar o contexto da sustentabilidade organizacional e suas dimensões.

Os resultados alcançados indicam que as organizações vencedoras do prêmio são sustentáveis quando estudadas em grupo e nas modalidades: grandes, médias e microempresas. A modalidade pequenas empresas encontra-se a caminho da sustentabilidade.

Quando analisadas individualmente nota-se que algumas organizações ainda encontram-se a caminho da sustentabilidade, é o caso das organizações R3(pequena empresa), R4 (microempresa), R10 (média empresa) e R11 (pequena empresa).

Para dar mais ênfase aos achados, foram cotejados os resultados apresentados com os de empresas selecionadas no mesmo universo e não participantes do referido concurso. Estas organizações se apresentaram na faixa insustentável.

O indicador S3 (Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional) está destacado em todas as modalidades como sendo baixo em relação aos demais indicadores. O indicador S7 (Projetos sociais) que apresentou-se baixo no cômputo geral médio das organizações, também o é para quase todas as modalidades, à exceção das pequenas empresas. Assim, seria recomendável aos seus gestores o aprofundamento com as normas de gestão preconizadas pela norma ISO 14.001/2004 e BS 8800, priorizando os indicadores sociais S3 e S7.

Observou-se durante a coleta de dados, especialmente na segunda fase desta pesquisa, grande dificuldade para coletar dados das organizações. Mesmo aquelas grandes empresas que, de acordo com a Resolução 1003/04 do CFC que propõe procedimentos para evidenciação de informações de natureza social e ambiental, com o objetivo de demonstrar à sociedade a participação e a responsabilidade social da organização, não o fazem.

Contudo, após a apuração e avaliação dos resultados, propõe-se que as organizações passem a mensurar e divulgar os resultados às partes interessadas através de relatórios de sustentabilidade utilizando-se o método proposto neste estudo, o que ainda permite que seus

indicadores sejam acompanhados e contribuem para a visualização da sustentabilidade nas suas organizações bem como para auxiliar à tomada de decisão.

Como sugestão para estudos futuros, é proposta a continuação deste levantamento nas organizações pesquisadas bem como em outras organizações como forma de auto-avaliação para garantir a sustentabilidade destas e o acompanhamento constante dos seus indicadores de sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001:** Sistema de Gestão Ambiental: especificação e diretrizes para uso. 2. Ed. Rio de Janeiro, 2004.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade:** uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2. reimpressão.
- ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; CAVALCANTI, Yara; MELLO, Cláudia dos S. **Gestão ambiental:** planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2003.
- BARBIERI, José C. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BOFF, L. **Ecologia, mundialização, espiritualidade.** São Paulo: Ed. Ática, 1999.
- BOSSSEL, Hartmut. **Indicators for sustainable development:** theory, method, applications. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 1999.
- BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável:** metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2002.
- BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **RESOLUÇÃO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC n 1.003 de 19.08.2004.** Disponível em: www.cfc.org.br . Acesso em: 25 abr. 2008.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1999a.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1999b.
- CARELLI, Mariluci N. **Gestão ambiental na empresa:** bases epistemológicas. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, 2004.
- CARVALHO, Rosângela. M. C. **Agricultura Sustentável em áreas de fronteira:** discursos e práticas. Rio de Janeiro: tese de doutorado em Planejamento Regional IPPUR-UFRJ, 2004.
- CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica. GECON. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTA RUST, M N R M. **Building knowledge, measuring well-being developing sustainability indicators for Winnipeg's First Nations Community**. Pre-publication Version, October 2007.

CIM, Salvador. **O Processo Migratório de Ocupação no Estado de Rondônia: visão histórica**. Primeira Versão. ano I, nº 104 – Agosto. Porto Velho, 2002. Disponível em: <http://www.primeiraversao.unir.br/artigo104.html>. Acesso em: 15/06/2009.

COSTA, Gleimária Batista da. **Indicadores e Índices de Desenvolvimento sustentável do Município de Guajará-Mirim (RO)**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente – PGDRA, UNIR, Rondônia, 2008. 103f

DELAI, I.; TAKAHASHI, S. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. In: **IX ENGEMA: ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**. Curitiba, 2007.

D.O.U. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

ETHOS, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007**. Coordenação da versão 2007 de Ana Lúcia de Melo Custódio e Renato Moya). São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS2008-PORTUGUES.pdf. Acesso em: 01/07/2008.

ETHOS, INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O compromisso das empresas com o meio ambiente: a agenda ambiental das empresas e a sustentabilidade da economia florestal**. Coordenação e edição Benjamin S. Gonçalves. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/INDICADORESETHOS2008-PORTUGUES.pdf. Acesso em 01/07/2008.

FISCHER, Rosa Maria. Novas dimensões da responsabilidade social: a responsabilidade pelo desenvolvimento. In MACHADO FILHO, C. P.. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Anexo 1, p. 151-166.

FNQ, FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Série Cadernos de Excelência, n.4. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GEORGE, Clive. Sustainable Development and Global Governance. **The Journal of Environment & Development**. Volume 16 Number 1 University of Manchester, Sage Publications: March 2007 102-125.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007b.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Administração financeira**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Caminhos**: ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI – manual para pequenas (e nem tão pequenas) organizações. Série de Aprendizagem da GRI. Versão em Português. 2007. 74 p. Disponível em: www.globalreporting.org. Acesso em: 21/04/2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade 2007**. Versão Brasileira. São Paulo: Instituto Ethos; Uniethos, 2007. 52 p. Disponível em: www.ethos.org.br. Acesso em: 04/10/2008.

HARDI, P.; ZDAN, T. J. **The Dashboard of Sustainability**. Draft paper, Winnipeg: IISD, 2000.

HARDI, Peter, ZDAN, Terrence (eds.). **Assessing sustainable development**: principles in practice. Canadá: International Institute for Sustainable Development, 1997.

HSM Management. **A sustentabilidade no Brasil**. vol. 4 n° 63 julho-agosto 2007. Disponível em: <http://www.empresaresponsavel.com>. Acesso em: 14/03/2009.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> Acesso em: 06/06/2009.

ICHEME. **The sustainability metrics**. Disponível em: <http://www.icheme.uk>. Acesso em: 20/10/2008.

IISD - International Institute for Sustainable Development. **Aggregated indices**. Canadá, 1999. Disponível em <http://iisd.ca/cgsddi/indeices.htm>. Acesso em 08/09/2008.

IISD - International Institute for Sustainable Development. **Principles in Practice**. Canadá, 1997. Disponível em <http://iisd.ca/cgsddi/indeices.htm>. Acesso em 02/09/2008.

JONES, D. **Dow Jones sustainability world indexes guide** v. 7.0. Disponível em: www.sustainability-indexes.com. Acesso em: 5/10/2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

LEITE, Haroldo C. T., SILVA NETO, José Moreira. Controladoria: correlação dos sistemas de gestão empresarial e ambiental. In: **X Congresso del Instituto Internacional de Costos “Gestión de costos, Control de Gestión e Mundialización”**; 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de gestion, Gestion de couûts et Mondialisation. Lion (France) 13-15 jun 2007. p. 2271-2285.

LIBRELOTTO, Lisiane Ilha. **Modelo para Avaliação da Sustentabilidade na Construção Civil nas dimensões Econômica, Social e Ambiental (ESA)**: Aplicação no Setor de Edificações. Tese de Doutorado – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, março de 2005.

MAIMON, Dália. Responsabilidade ambiental da empresas brasileiras: realidade ou discurso. In: CAVALCANTI, Clóvis (org). **Desenvolvimento e natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

MAIMON, Dália. **Passaporte verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MATTOS, Neide Simões de. **Lixo: problema nosso de cada dia**: cidadania, reciclagem e uso sustentável. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEADOWS, Donella. **Indicators and information systems for sustainable development**. The Sustainability Institute, 1998.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, João Hélio Righi de. **M.A.I.S.: Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002. 217p.

PINTÉR, László; SWANSON, Darren with BARR, Jane E. **Use of indicators in policy analysis**. Annotated Training Module Prepared for the World Bank Institute. March 2004.

PSQT, Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho 2008: regulamento e manual / Serviço Social da Indústria. – Brasília: SESI/DN, 2008.

PRESCOTT-ALLEN, R. **The wellbeing of nations**: a country-by-country index of quality of life and environment. Washington: Island Press, 2001.

PRESCOTT-ALLEN, R. **Assessing progress toward sustainability**: the system assessment meted illustrated by the wellbeing of nations. UICN, 1999.

PRESCOTT-ALLEN, R. **Barometer of sustainability**: a method of assessing progress toward sustainable societies. International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources and Padata, 1995.

PNUD, PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)**. 2000. Disponível em <http://www.pnud.org.br/odm/>. Acesso em 09/07/2008.

PROJETO ÚMIDAS. **Um Enfoque Participatório para o Desenvolvimento Sustentável**: o caso do Estado de Rondônia. Documento do Banco Mundial, 1999.

RAUPP, Elena Hahn. **Desenvolvimento sustentável**: a contabilidade num contexto de responsabilidade social de cidadania e de meio ambiente. São Paulo: Revista de Contabilidade, 2002.

REINHARDT, Forest L. Bringing the environment down to Earth. **Harvard Business Review**. vol. 77 n. 4. Boston, Julho – Agosto, 1999.

RELATÓRIO de acompanhamento dos oito objetivos de desenvolvimento do milênio – Brasil. 2007. Disponível em: <http://www.odmbrasil.org.br/sites/1000/1065/00000092.pdf>. Acesso em: 09/07/2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SATYAMURTY Prakky. Não há mais tempo para desenvolvimento sustentável. EBC, EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Manaus: 30/03/2009. Disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2009/03/24/materia.2009-03-24.3008435703/view>. Acesso em: 30/10/2009.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2009.

SIENA, Osmar; COSTA, Gleimíria B. da. **Avaliação da Sustentabilidade do Município de Guajará-Mirim (RO)**. XXV Simpósio de Gestão Tecnológica. Brasília (DF), outubro de 2008.

SIENA, Osmar. **Método para avaliar progresso em direção ao desenvolvimento sustentável**. Tese (Doutorado Ciências: Desenvolvimento Sócio-Ambiental). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro Tecnológico (CTC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), 2002, 234 p.

SOUZA, Wanderley Lemgruber. Impacto ambiental de hidrelétricas: uma análise comparativa de duas abordagens. (Tese). Rio de Janeiro: **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2000 Disponível em : <http://ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/wlemgruber.pdf> Acesso em 01/12/2007.

TORRES, Ciro. **Um pouco da história do balanço social**. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em: 30/06/2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

CNUMAD, Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 1992.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do Século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2007.

VEIGA, José Eli da. **Meio ambiente e desenvolvimento**. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WANG, L. **A methodology of sustainability accountability and management for industrial enterprises.** 2005. 244f. Thesis (Doctor of Philosophy in Industrial Engineering). Faculty of Graduate School, The State University of New York at Buffalo, Buffalo, 2005.

WARD, B.; DUBOIS, R. ***Only one earth:** The care and maintenance of a small planet* (Unofficial report commissioned by the secretary-general of the United Nations Conference on the Human Environment). Harmondsworth, UK: Penquin, 1972.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTÕES*			INDICADORES	
E	I	V		
SE1	SI1	SV1	Geração de emprego	DIMENSÃO SOCIAL
SE2	SI2	SV2	Ética organizacional	
SE3	SI3	SV3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	
SE4	SI4	SV4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	
SE5	SI5	SV5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	
SE6	SI6	SV6	Programa para melhoria de qualidade de vida	
SE7	SI7	SV7	Projetos sociais	
SE8	SI8	SV8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	
SE9	SI9	SV9	Interação com a sociedade	
SE10	SI10	SV10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	
AE1	AI1	AV1	Política de gestão ambiental	DIMENSÃO AMBIENTAL
AE2	AI2	AV2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	
AE3	AI3	AV3	Preparação para emergência	
AE4	AI4	AV4	Ações corretivas e preventivas	
AE5	AI5	AV5	Avaliação de desempenho global	
AE6	AI6	AV6	Avaliação de riscos	
AE7	AI7	AV7	Avaliação de oportunidades	
AE8	AI8	AV8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	
AE9	AI9	AV9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	
AE10	AI10	AV10	Controle operacional	
EE1	EI1	EV1	Política de qualidade	DIMENSÃO ECONÔMICA
EE2	EI2	EV2	Definição de metas e objetivos	
EE3	EI3	EV3	Gestão de processos, produtos e serviços	
EE4	EI4	EV4	Controle de não-conformidades	
EE5	EI5	EV5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	
EE6	EI6	EV6	Auditorias e análise crítica	
EE7	EI7	EV7	Gerenciamento de riscos e crises	
EE8	EI8	EV8	Infra-estrutura adequada	
EE9	EI9	EV9	Registro e documentação	
EE10	EI10	EV10	Avaliação dos resultados da organização	
CE1	CI1	CV1	Incentivo à criatividade e liderança	DIMENSÃO CULTURAL
CE2	CI2	CV2	Geração de cultura organizacional	
CE3	CI3	CV3	Adequação das comunicações internas e externas	
CE4	CI4	CV4	Comprometimento da organização	
CE5	CI5	CV5	Avaliação de fornecedores e do mercado	
CE6	CI6	CV6	Melhoria contínua	
CE7	CI7	CV7	Prática do exercício da cidadania organizacional	
CE8	CI8	CV8	Existência de código de conduta organizacional	
CE9	CI9	CV9	Aprendizagem organizacional	
CE10	CI10	CV10	Imagem da organização	

* E= Existência; I=Implantação; V= Verificação

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

APÊNDICE B

LOCALIZAÇÃO NAS FAIXAS DE SUSTENTABILIDADE

GRUPO PSQT 2008

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	
Sustentável	250 a 360 pontos	280,82

GRANDES EMPRESAS

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	
Sustentável	250 a 360 pontos	311,70

MÉDIAS EMPRESAS

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	
Sustentável	250 a 360 pontos	277,00

PEQUENAS EMPRESAS

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	206,50
Sustentável	250 a 360 pontos	

MICROEMPRESAS

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	
Sustentável	250 a 360 pontos	270,67

OUTRAS EMPRESAS

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	133,33
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	
Sustentável	250 a 360 pontos	

RESPONDENTE R3

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	189,00
Sustentável	250 a 360 pontos	

RESPONDENTE R4

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	172,00
Sustentável	250 a 360 pontos	

RESPONDENTE R10

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	246,00
Sustentável	250 a 360 pontos	

RESPONDENTE R11

FAIXA DE SUSTENTABILIDADE	PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE	PONTUAÇÃO VERIFICADA
Insustentável	0 a 149 pontos	
A caminho da sustentabilidade	150 a 249 pontos	224,00
Sustentável	250 a 360 pontos	

ANEXOS

ANEXO A

Modalidade	Categoria	Colocação	Organizações	Município / RO	No. de Ordem (respostas)
Especial	Especial	1º lugar	Eletronorte	Porto Velho	R1
	Especial	2º lugar	Lindágua	Pimenta Bueno	R12
Geral	Grande empresa	1º lugar	Correios	Ji-Paraná	R5
	Grande empresa	2º lugar	Curtume Bertin	Cacoal	R7
	Grande empresa	3º lugar	Coca Cola	Porto Velho	R9
	Média empresa	1º lugar	Frigorífico Tangará	Ji-Paraná	R10
	Média empresa	2º lugar	Cooperocarne	Pimenta Bueno	R14
	Média empresa	3º lugar	Guascor	Porto Velho	R8
	Pequena empresa	1º lugar	Mirandex	Ji-Paraná	R13
	Pequena empresa	2º lugar	Gráfica Leonora	Vilhena	R3
	Pequena empresa	3º lugar	Bernardo Alimentos	Ji-Paraná	R11
	Microempresa	1º lugar	Indústria e Comércio de Oxigênio da Amazônia Ltda	Porto Velho	R2
	Microempresa	2º lugar	Rondônia Bonés	Rolim de Moura	R4
	Microempresa	3º lugar	Gráfica Laser Digital Ltda	Ji-Paraná	R6

Organizações vencedoras do PSQT 2008 RONDÔNIA

FONTE: Adaptado de FIERO (sítio¹)

¹ Sítio da FIERO: disponível em: http://www.fiero.org.br/noticias_detalhes.asp?CodMateria=223
http://www.fiero.org.br/noticias_detalhes.asp?CodMateria=223
 Acesso em: 20/04/2009.

ANEXO B

SÍNTESE DO LEVANTAMENTO DE INDICADORES (PSQT)

Visualizados	12
Incompletos	0
Completos	11

Termo de consentimento livre e esclarecido para participantes da pesquisa

Questão 1 - PESQUISA PARA ELABORAÇÃO DE DISSERTAÇÃO PARA O PPGMAD – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

Informações gerais sobre a utilização dos dados coletados:

Você está sendo convidado (a) a participar da coleta de dados a partir desta pesquisa. Para melhor esclarecimento das informações, a pesquisa é respondida via internet. O instrumento é um questionário auto-aplicável, com um tempo médio de preenchimento em torno de 15 minutos. Os dados serão tabulados a posteriori.

Confidencialidade:

A sua participação nesta coleta de dados é totalmente confidencial e voluntária. Ninguém além dos pesquisadores terá acesso ao que for respondido. O verdadeiro nome da instituição não será escrito ou publicado em nenhum local. Toda informação será guardada com código identificador.

A participação de sua instituição:

Caso você deseje obter informações sobre a pesquisa, entre em contato com a Coordenação do PPGMAD – Dr. Moreira (Fone: 069 2182 2102)

Aceito participar da pesquisa de teste	100,00%	11
Total de respondentes		11
Respondentes que não marcaram esta questão		0

Questão 2 - Em que ramo de atividade sua organização atua?

Indústria	81,82%	9
Comércio	0,00%	0
Serviços	18,18%	2
Total de respondentes		11
Respondentes que não marcaram esta questão		0

Questão 3 – Qual sistema de gestão que a sua organização utiliza?

Sistema de gestão da qualidade	81,82%	9
Sistema de gestão ambiental	36,36%	4
Política de saúde e segurança do trabalho	45,45%	5
Política para a responsabilidade social	36,36%	4
Outro	27,27%	3
Especifique	18,18%	2
Total de respondentes		11
Respondentes que não marcaram esta questão		0

Questão 4 - Marque a coluna que mais corresponde à elaboração ou à existência do indicador na sua organização para cada item de verificação:

Item	Elaboração ou existência do indicador	0		1		2		3	
SE1	Geração de emprego	0,00%	0	9,09%	1	0,00%	0	90,91%	10
SE2	Ética organizacional	0,00%	0	9,09%	1	9,09%	1	81,82%	9
SE3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	18,18%	2	27,27%	3	18,18%	2	36,36%	4
SE4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	11
SE5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	0,00%	0	0,00%	0	9,09%	1	90,91%	10
SE6	Programa para melhoria de qualidade de vida	0,00%	0	9,09%	1	9,09%	1	81,82%	9
SE7	Projetos sociais	0,00%	0	45,45%	5	27,27%	3	27,27%	3
SE8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	0,00%	0	45,45%	5	27,27%	3	27,27%	3
SE9	Interação com a sociedade	0,00%	0	18,18%	2	18,18%	2	63,64%	7
SE10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	0,00%	0	18,18%	2	0,00%	0	81,82%	9
AE1	Política de gestão ambiental	9,09%	1	45,45%	5	0,00%	0	45,45%	5
AE2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	18,18%	2	27,27%	3	9,09%	1	45,45%	5
AE3	Preparação para emergência	9,09%	1	9,09%	1	9,09%	1	72,73%	8
AE4	Ações corretivas e preventivas	9,09%	1	0,00%	0	9,09%	1	81,82%	9
AE5	Avaliação de desempenho global	18,18%	2	18,18%	2	18,18%	2	45,45%	5
AE6	Avaliação de riscos	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
AE7	Avaliação de oportunidades	0,00%	0	18,18%	2	36,36%	4	45,45%	5
AE8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	9,09%	1	18,18%	2	36,36%	4	36,36%	4
AE9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	27,27%	3	9,09%	1	0,00%	0	63,64%	7
AE10	Controle operacional	18,18%	2	9,09%	1	0,00%	0	72,73%	8
EE1	Política de qualidade	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	11
EE2	Definição de metas e objetivos	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	11
EE3	Gestão de processos, produtos e serviços	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	11
EE4	Controle de não-conformidades	9,09%	1	0,00%	0	36,36%	4	54,55%	6
EE5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	0,00%	0	0,00%	0	9,09%	1	90,91%	10
EE6	Auditorias e análise crítica	9,09%	1	0,00%	0	9,09%	1	81,82%	9
EE7	Gerenciamento de riscos e crises	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
EE8	Infra-estrutura adequada	0,00%	0	0,00%	0	9,09%	1	90,91%	10
EE9	Registro e documentação	9,09%	1	0,00%	0	0,00%	0	90,91%	10
EE10	Avaliação dos resultados da organização	0,00%	0	9,09%	1	0,00%	0	90,91%	10
CE1	Incentivo à criatividade e liderança	9,09%	1	27,27%	3	9,09%	1	54,55%	6
CE2	Geração de cultura organizacional	18,18%	2	18,18%	2	18,18%	2	45,45%	5
CE3	Adequação das comunicações internas e externas	9,09%	1	18,18%	2	9,09%	1	63,64%	7
CE4	Comprometimento da organização	0,00%	0	18,18%	2	9,09%	1	72,73%	8
CE5	Avaliação de fornecedores e do mercado	0,00%	0	27,27%	3	9,09%	1	63,64%	7
CE6	Melhoria contínua	0,00%	0	9,09%	1	9,09%	1	81,82%	9
CE7	Prática do exercício da cidadania organizacional	9,09%	1	45,45%	5	18,18%	2	27,27%	3
CE8	Existência de código de conduta organizacional	9,09%	1	27,27%	3	9,09%	1	54,55%	6
CE9	Aprendizagem organizacional	0,00%	0	0,00%	0	36,36%	4	63,64%	7
CE10	Imagem da organização	0,00%	0	18,18%	2	18,18%	2	63,64%	7
	Total de respondentes	11							
	Respondentes que não marcaram esta questão	0							

Questão 5 - Marque a coluna que mais corresponde ao nível de implantação de cada indicador na sua organização para cada item de verificação:

Item	Implantação do indicador	0		1		2		3	
SI1	Geração de emprego	9,09%	1	0,00%	0	18,18%	2	72,73%	8
SI2	Ética organizacional	0,00%	0	9,09%	1	27,27%	3	63,64%	7
SI3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	27,27%	3	9,09%	1	54,55%	6	9,09%	1
SI4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	0,00%	0	0,00%	0	27,27%	3	72,73%	8
SI5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
SI6	Programa para melhoria de qualidade de vida	0,00%	0	9,09%	1	36,36%	4	54,55%	6
SI7	Projetos sociais	27,27%	3	18,18%	2	45,45%	5	9,09%	1
SI8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	27,27%	3	9,09%	1	27,27%	3	36,36%	4
SI9	Interação com a sociedade	0,00%	0	18,18%	2	27,27%	3	54,55%	6
SI10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
AI1	Política de gestão ambiental	18,18%	2	9,09%	1	27,27%	3	45,45%	5
AI2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	18,18%	2	9,09%	1	18,18%	2	54,55%	6
AI3	Preparação para emergência	9,09%	1	9,09%	1	18,18%	2	63,64%	7
AI4	Ações corretivas e preventivas	0,00%	0	0,00%	0	36,36%	4	63,64%	7
AI5	Avaliação de desempenho global	18,18%	2	18,18%	2	9,09%	1	54,55%	6
AI6	Avaliação de riscos	0,00%	0	18,18%	2	36,36%	4	45,45%	5
AI7	Avaliação de oportunidades	0,00%	0	27,27%	3	45,45%	5	27,27%	3
AI8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	9,09%	1	27,27%	3	45,45%	5	18,18%	2
AI9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	27,27%	3	9,09%	1	0,00%	0	63,64%	7
AI10	Controle operacional	0,00%	0	18,18%	2	9,09%	1	72,73%	8
EI1	Política de qualidade	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
EI2	Definição de metas e objetivos	0,00%	0	0,00%	0	27,27%	3	72,73%	8
EI3	Gestão de processos, produtos e serviços	0,00%	0	0,00%	0	27,27%	3	72,73%	8
EI4	Controle de não-conformidades	9,09%	1	9,09%	1	27,27%	3	54,55%	6
EI5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	0,00%	0	18,18%	2	9,09%	1	72,73%	8
EI6	Auditorias e análise crítica	9,09%	1	9,09%	1	9,09%	1	72,73%	8
EI7	Gerenciamento de riscos e crises	9,09%	1	9,09%	1	36,36%	4	45,45%	5
EI8	Infra-estrutura adequada	0,00%	0	0,00%	0	45,45%	5	54,55%	6
EI9	Registro e documentação	9,09%	1	0,00%	0	27,27%	3	63,64%	7
EI10	Avaliação dos resultados da organização	0,00%	0	0,00%	0	45,45%	5	54,55%	6
CI1	Incentivo à criatividade e liderança	0,00%	0	27,27%	3	18,18%	2	54,55%	6
CI2	Geração de cultura organizacional	9,09%	1	9,09%	1	45,45%	5	36,36%	4
CI3	Adequação das comunicações internas e externas	9,09%	1	0,00%	0	36,36%	4	54,55%	6
CI4	Comprometimento da organização	0,00%	0	0,00%	0	27,27%	3	72,73%	8
CI5	Avaliação de fornecedores e do mercado	0,00%	0	0,00%	0	36,36%	4	63,64%	7
CI6	Melhoria contínua	0,00%	0	0,00%	0	27,27%	3	72,73%	8
CI7	Prática do exercício da cidadania organizacional	9,09%	1	9,09%	1	63,64%	7	18,18%	2
CI8	Existência de código de conduta organizacional	18,18%	2	18,18%	2	9,09%	1	54,55%	6
CI9	Aprendizagem organizacional	0,00%	0	9,09%	1	45,45%	5	45,45%	5
CI10	Imagem da organização	0,00%	0	0,00%	0	45,45%	5	54,55%	6
	Total de respondentes	11							
	Respondentes que não marcaram esta questão	0							

Questão 6 - Marque a coluna que mais corresponde ao nível de verificação e/ou controle do indicador na sua organização para cada item de verificação:

Item	Verificação do indicador	0		1		2		3	
		%	Cont	%	Cont	%	Cont	%	Cont
SV1	Geração de emprego	9,09%	1	18,18%	2	18,18%	2	54,55%	6
SV2	Ética organizacional	0,00%	0	27,27%	3	36,36%	4	36,36%	4
SV3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	18,18%	2	45,45%	5	18,18%	2	18,18%	2
SV4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	0,00%	0	9,09%	1	27,27%	3	63,64%	7
SV5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	0,00%	0	18,18%	2	9,09%	1	72,73%	8
SV6	Programa para melhoria de qualidade de vida	0,00%	0	18,18%	2	9,09%	1	72,73%	8
SV7	Projetos sociais	18,18%	2	27,27%	3	27,27%	3	27,27%	3
SV8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	9,09%	1	45,45%	5	18,18%	2	27,27%	3
SV9	Interação com a sociedade	0,00%	0	54,55%	6	9,09%	1	36,36%	4
SV10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	0,00%	0	18,18%	2	18,18%	2	63,64%	7
AV1	Política de gestão ambiental	9,09%	1	45,45%	5	0,00%	0	45,45%	5
AV2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	18,18%	2	36,36%	4	0,00%	0	45,45%	5
AV3	Preparação para emergência	9,09%	1	18,18%	2	0,00%	0	72,73%	8
AV4	Ações corretivas e preventivas	0,00%	0	9,09%	1	9,09%	1	81,82%	9
AV5	Avaliação de desempenho global	18,18%	2	27,27%	3	9,09%	1	45,45%	5
AV6	Avaliação de riscos	9,09%	1	18,18%	2	18,18%	2	54,55%	6
AV7	Avaliação de oportunidades	0,00%	0	36,36%	4	36,36%	4	27,27%	3
AV8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	9,09%	1	27,27%	3	18,18%	2	45,45%	5
AV9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	18,18%	2	18,18%	2	0,00%	0	63,64%	7
AV10	Controle operacional	9,09%	1	18,18%	2	9,09%	1	63,64%	7
EV1	Política de qualidade	0,00%	0	9,09%	1	0,00%	0	90,91%	10
EV2	Definição de metas e objetivos	0,00%	0	9,09%	1	0,00%	0	90,91%	10
EV3	Gestão de processos, produtos e serviços	0,00%	0	9,09%	1	9,09%	1	81,82%	9
EV4	Controle de não-conformidades	9,09%	1	9,09%	1	27,27%	3	54,55%	6
EV5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
EV6	Auditorias e análise crítica	9,09%	1	18,18%	2	0,00%	0	72,73%	8
EV7	Gerenciamento de riscos e crises	0,00%	0	18,18%	2	27,27%	3	54,55%	6
EV8	Infra-estrutura adequada	0,00%	0	9,09%	1	36,36%	4	54,55%	6
EV9	Registro e documentação	9,09%	1	0,00%	0	18,18%	2	72,73%	8
EV10	Avaliação dos resultados da organização	0,00%	0	0,00%	0	18,18%	2	81,82%	9
CV1	Incentivo à criatividade e liderança	0,00%	0	18,18%	2	36,36%	4	45,45%	5
CV2	Geração de cultura organizacional	9,09%	1	9,09%	1	45,45%	5	36,36%	4
CV3	Adequação das comunicações internas e externas	9,09%	1	18,18%	2	9,09%	1	63,64%	7
CV4	Comprometimento da organização	0,00%	0	18,18%	2	18,18%	2	63,64%	7
CV5	Avaliação de fornecedores e do mercado	0,00%	0	18,18%	2	9,09%	1	72,73%	8
CV6	Melhoria contínua	0,00%	0	0,00%	0	27,27%	3	72,73%	8
CV7	Prática do exercício da cidadania organizacional	9,09%	1	27,27%	3	27,27%	3	36,36%	4
CV8	Existência de código de conduta organizacional	9,09%	1	27,27%	3	18,18%	2	45,45%	5
CV9	Aprendizagem organizacional	0,00%	0	18,18%	2	27,27%	3	54,55%	6
CV10	Imagem da organização	0,00%	0	9,09%	1	18,18%	2	72,73%	8
	Total de respondentes	11							
	Respondentes que não marcaram esta questão	0							

ANEXO C

SÍNTESE DO LEVANTAMENTO DE INDICADORES (OUTRAS)

Visualizados	15
Incompletos	0
Completos	3

Termo de consentimento livre e esclarecido para participantes da pesquisa

Questão 1 - PESQUISA PARA ELABORAÇÃO DE DISSERTAÇÃO PARA O PPGMAD – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

Informações gerais sobre a utilização dos dados coletados:

Você está sendo convidado (a) a participar da coleta de dados a partir desta pesquisa. Para melhor esclarecimento das informações, a pesquisa é respondida via internet. O instrumento é um questionário auto-aplicável, com um tempo médio de preenchimento em torno de 15 minutos. Os dados serão tabulados a posteriori.

Confidencialidade:

A sua participação nesta coleta de dados é totalmente confidencial e voluntária. Ninguém além dos pesquisadores terá acesso ao que for respondido. O verdadeiro nome da instituição não será escrito ou publicado em nenhum local. Toda informação será guardada com código identificador.

A participação de sua instituição:

Caso você deseje obter informações sobre a pesquisa, entre em contato com a Coordenação do PPGMAD – Dr. Moreira (Fone: 069 2182 2102)

Aceito participar da pesquisa de teste	100,00%	3
Total de respondentes		3
Respondentes que não marcaram esta questão		0

Questão 2 - Em que ramo de atividade sua organização atua?

Indústria	33,33%	1
Comércio	66,67%	2
Serviços	33,33%	1
Total de respondentes		3
Respondentes que não marcaram esta questão		0

Questão 3 – Qual sistema de gestão que a sua organização utiliza?

Sistema de gestão da qualidade	100,00%	3
Sistema de gestão ambiental	0,00%	0
Política de saúde e segurança do trabalho	33,33%	1
Política para a responsabilidade social	0,00%	0
Outro	0,00%	0
Especifique	0,00%	0
Total de respondentes		3
Respondentes que não marcaram esta questão		0

Questão 4 - Marque a coluna que mais corresponde à elaboração ou à existência do indicador na sua organização para cada item de verificação:

Item	Elaboração ou existência do indicador	0		1		2		3	
		%	Cont	%	Cont	%	Cont	%	Cont
SE1	Geração de emprego	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2
SE2	Ética organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
SE3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
SE4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
SE5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	33,33%	1	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0
SE6	Programa para melhoria de qualidade de vida	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
SE7	Projetos sociais	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
SE8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
SE9	Interação com a sociedade	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
SE10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	33,33%	1	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0
AE1	Política de gestão ambiental	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
AE2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
AE3	Preparação para emergência	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
AE4	Ações corretivas e preventivas	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
AE5	Avaliação de desempenho global	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
AE6	Avaliação de riscos	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AE7	Avaliação de oportunidades	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AE8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
AE9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
AE10	Controle operacional	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
EE1	Política de qualidade	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EE2	Definição de metas e objetivos	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EE3	Gestão de processos, produtos e serviços	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EE4	Controle de não-conformidades	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
EE5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
EE6	Auditorias e análise crítica	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
EE7	Gerenciamento de riscos e crises	0,00%	0	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0
EE8	Infra-estrutura adequada	0,00%	0	33,33%	1	66,67%	2	0,00%	0
EE9	Registro e documentação	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	3
EE10	Avaliação dos resultados da organização	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
CE1	Incentivo à criatividade e liderança	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
CE2	Geração de cultura organizacional	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
CE3	Adequação das comunicações internas e externas	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
CE4	Comprometimento da organização	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
CE5	Avaliação de fornecedores e do mercado	0,00%	0	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0
CE6	Melhoria contínua	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
CE7	Prática do exercício da cidadania organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CE8	Existência de código de conduta organizacional	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
CE9	Aprendizagem organizacional	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
CE10	Imagem da organização	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
	Total de respondentes	3							
	Respondentes que não marcaram esta questão	0							

Questão 5 - Marque a coluna que mais corresponde ao nível de implantação de cada indicador na sua organização para cada item de verificação:

Item	Implantação do indicador	0		1		2		3	
SI1	Geração de emprego	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
SI2	Ética organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
SI3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
SI4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
SI5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
SI6	Programa para melhoria de qualidade de vida	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
SI7	Projetos sociais	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
SI8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
SI9	Interação com a sociedade	33,33%	1	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0
SI10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	33,33%	1	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0
AI1	Política de gestão ambiental	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
AI2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
AI3	Preparação para emergência	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
AI4	Ações corretivas e preventivas	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AI5	Avaliação de desempenho global	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
AI6	Avaliação de riscos	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AI7	Avaliação de oportunidades	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AI8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
AI9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
AI10	Controle operacional	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
EI1	Política de qualidade	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
EI2	Definição de metas e objetivos	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EI3	Gestão de processos, produtos e serviços	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
EI4	Controle de não-conformidades	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
EI5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
EI6	Auditorias e análise crítica	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
EI7	Gerenciamento de riscos e crises	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EI8	Infra-estrutura adequada	0,00%	0	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0
EI9	Registro e documentação	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	100,00%	3
EI10	Avaliação dos resultados da organização	0,00%	0	33,33%	1	66,67%	2	0,00%	0
CI1	Incentivo à criatividade e liderança	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
CI2	Geração de cultura organizacional	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
CI3	Adequação das comunicações internas e externas	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
CI4	Comprometimento da organização	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
CI5	Avaliação de fornecedores e do mercado	0,00%	0	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0
CI6	Melhoria contínua	0,00%	0	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0
CI7	Prática do exercício da cidadania organizacional	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
CI8	Existência de código de conduta organizacional	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
CI9	Aprendizagem organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CI10	Imagem da organização	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
	Total de respondentes	3							
	Respondentes que não marcaram esta questão	0							

Questão 6 - Marque a coluna que mais corresponde ao nível de verificação e/ou controle do indicador na sua organização para cada item de verificação:

Item	Verificação do indicador	0		1		2		3	
SV1	Geração de emprego	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2
SV2	Ética organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
SV3	Participação em entidades de classe e desenvolvimento regional	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
SV4	Programa de prevenção de acidentes e doença para os envolvidos	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
SV5	Capacitação e desenvolvimento de pessoas	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
SV6	Programa para melhoria de qualidade de vida	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
SV7	Projetos sociais	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
SV8	Sistema de trabalho socialmente aceitos	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0
SV9	Interação com a sociedade	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
SV10	Políticas de responsabilidade social, saúde e segurança	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
AV1	Política de gestão ambiental	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
AV2	Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
AV3	Preparação para emergência	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
AV4	Ações corretivas e preventivas	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AV5	Avaliação de desempenho global	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
AV6	Avaliação de riscos	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AV7	Avaliação de oportunidades	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AV8	Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0	0,00%	0
AV9	Análise do ciclo de vida dos produtos ou serviços	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
AV10	Controle operacional	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EV1	Política de qualidade	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
EV2	Definição de metas e objetivos	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EV3	Gestão de processos, produtos e serviços	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EV4	Controle de não-conformidades	100,00%	3	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
EV5	Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0
EV6	Auditorias e análise crítica	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0
EV7	Gerenciamento de riscos e crises	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
EV8	Infra-estrutura adequada	0,00%	0	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	1
EV9	Registro e documentação	0,00%	0	33,33%	1	0,00%	0	66,67%	2
EV10	Avaliação dos resultados da organização	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CV1	Incentivo à criatividade e liderança	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
CV2	Geração de cultura organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CV3	Adequação das comunicações internas e externas	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CV4	Comprometimento da organização	0,00%	0	66,67%	2	0,00%	0	33,33%	1
CV5	Avaliação de fornecedores e do mercado	0,00%	0	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0
CV6	Melhoria contínua	0,00%	0	66,67%	2	33,33%	1	0,00%	0
CV7	Prática do exercício da cidadania organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CV8	Existência de código de conduta organizacional	66,67%	2	0,00%	0	0,00%	0	33,33%	1
CV9	Aprendizagem organizacional	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
CV10	Imagem da organização	33,33%	1	33,33%	1	0,00%	0	33,33%	1
	Total de respondentes	3							
	Respondentes que não marcaram esta questão	0							

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)